Fisheries and Oceans Canada | Pêches et Océans Canada

Canadian Coast Guard | Garde côtière canadienne

Canadian Coast Guard

Safety First, Service Always

STRATEGIC HUMAN RESOURCES PLAN 2008-2011

Canada

Published by:

Integrated Business Management Services
Fisheries and Oceans Canada
Canadian Coast Guard
Ottawa, Ontario
K1A 0E6

CCG Strategic Human Resources Plan 2008-2011
1st Edition - June 2008
Available on the CCG Internet site:
www.ccg-gcc.gc.ca

Cat. No Fs154-12/2008
978-0-662-05715-4

Cat. No Fs154-12/2008E-PDF
978-0-662-48676-3

© Her Majesty the Queen in Right of Canada 2008

Printed on recycled paper

FSC Mixed Sources
Product group from well-managed forests, controlled sources and recycled wood or fiber
www.fsc.org Cert no. SGS-COC-1854
© 1996 Forest Stewardship Council

Table of Contents

Message from the Commissioner 2

Introduction 3

About the Canadian Coast Guard 4
- A National Institution 4
- Programs and Services 4

Managing the Coast Guard Workforce and Workplace 4
- Public Service Modernization 4
- National Human Resources Strategies 5

Trends in the Labour Market 5
- Worldwide Trends 5
- Canadian Trends 5

The Coast Guard Environment 6
- Unions 7
- Snapshot of Our Workforce 8
- Snapshot by Age Group 9
- Projected Retirement 9
- Attrition 10
- Additional Requirements 11
- Summary of Projected Requirements over the Next Five Years 11
- Official Language Representation 12
- Diversity 12
- In Summary 14

Strategy 1 – Attract and Retain a Skilled Workforce 15
- At-Risk Groups 17
  - Ships' Officers and Ships' Crew 17
  - Marine Communications and Traffic Services Officers 18
  - Electronics 19
  - Engineers 19

Strategy 2 – Improve the Diversity of Our Workforce 22

Strategy 3 – Focus on Training, Learning and Career Development 24

Strategy 4 – Improve National Consistency in Human Resources Management 28

Looking Ahead 29

Appendix A – Employment Tenure by Region (2004-2007) 30

Appendix B – Summary of Coast Guard Strategies and Commitments 31

Appendix C – CCG Management Structure 32

Message from the Commissioner

The Canadian Coast Guard (CCG) provides important maritime programs and services and ensures safe, secure and accessible Canadian waterways for the benefit of all Canadians. It is the professionalism, excellence and dedication of our employees that make the Coast Guard an effective institution. I am proud of the work of Coast Guard employees, and feel that the next few years hold great promise in what we can accomplish together — and with our stakeholders — for Canadians.

Modernizing human resources management is integral to the development of a vibrant Coast Guard. Global and Canadian labour markets are increasingly competitive. We are starting to experience an international shortage of skilled mariners and challenges in recruitment in many of our technical occupations. Furthermore, the last Public Service Employee Survey highlighted several areas where we need to make improvements in the workplace to facilitate recruitment and retention.

Human resources management is the biggest challenge this Agency faces and human resources strategies are key to delivering our business. Over the next five years, 25% of our workforce will be eligible to retire. Their knowledge and skills will be difficult to replace. At the same time, the labour market is changing and we need to be able to better accommodate diversity within the Coast Guard if we are to find all the people we need to do the job. With a thorough analysis of our demographic challenges, the *Canadian Coast Guard Strategic Human Resources Plan 2008/2011* is intended to help us mitigate the risks associated with this high level of attrition.

This plan was developed in close consultation with senior managers across the organization and has been integrated with our business planning. The strategies introduced here were informed by our business needs and address our most pressing human resources issues, now and for the future.

Our people have always been the cornerstone of our operations and, as we navigate this period of significant change, we will ensure that there are opportunities for development and promotion.

George Da Pont
Commissioner, Canadian Coast Guard

Introduction

The purpose of the *Canadian Coast Guard Strategic Human Resources Plan 2008/2011* is to set out an overarching framework for the management of our workforce and to provide a consistent national analysis of the most important trends that will impact upon our recruitment and retention. This will allow for better integrated human resources and business planning, one of the pillars of the 2003 *Public Service Modernization Act*.

Integrated planning promotes excellence in attracting and retaining an engaged, competent and diverse workforce; it ultimately helps managers fulfill their responsibilities by providing a clearer picture of human resources requirements. Through integrated planning, we ensure staff is able to meet operational and organizational requirements, both current and future.

The four strategies presented in this plan will form the basis of Priority Five of the Canadian Coast Guard Agency Business Plan (http://ccg-gcc.ncr.dfo-mpo.gc.ca/busplan-planactivite/07-10/Business_Plan_v19_e.pdf). Each annual Business Plan will set out specific commitments so that our human resources strategies are implemented over a period of several years. We will measure and report our progress through CCG's mid-year and year-end monitoring reports. Accountabilities specific to each commitment will be clearly identified.

The wealth of demographic data featured here was, unless otherwise stated, gathered from PeopleSoft and the Salary Management Information System on April 1st of the year in question. It includes indeterminate, term, casual and seasonal employees, and students. This plan also benefits from the significant effort to gather data from a variety of Department of Fisheries and Oceans (DFO) and CCG sources, such as the CCG HR Planning Workbooks and Guides which were completed in 2006/2007.

About the Canadian Coast Guard

A National Institution

The Canadian Coast Guard is a national institution that contributes to maintaining a safe, secure, accessible and sustainable maritime transportation system. It is Canada's civilian maritime organization and plays an essential role in fulfilling the Government of Canada maritime mandate. Coast Guard is also a symbol of Canada's sovereignty, providing Canadians with a federal presence and sense of safety and security on all three coasts.

On an average day, the Coast Guard:

- saves eight lives;
- assists 55 people in 19 search and rescue cases;
- services 55 navigational aids;
- handles 1,127 marine radio contacts;
- manages 2,346 commercial ship movements;
- escorts four commercial ships through ice;
- carries out 12 fisheries patrols, supports eight scientific surveys and supports three hydrographic missions;
- deals with three reported pollution events;
- surveys five kilometres of navigation channel bottom; and
- provides, through the Canadian Coast Guard College, the vital technical training and leadership skills needed to successfully fulfill all of our above noted responsibilities.

Programs and Services

Coast Guard operates across one of the longest coastlines in the world, the largest archipelago, inland water systems that stretch 3,700 kilometres and a 3.7 million square-kilometre Canadian Exclusive Economic Zone. Coast Guard's mission, *Excellence in maritime services*, guides the delivery of the following program activities:

- Aids to Navigation Services;
- Waterways Management Services;
- Marine Communications and Traffic Services;
- Icebreaking Services;
- Search and Rescue Services;
- Environmental Response Services; and
- Maritime Security.

These programs and services are supported through:

- Fleet Operational Readiness;
- Lifecycle Asset Management Services; and
- The Coast Guard College.

Managing the Coast Guard Workforce and Workplace

Public Service Modernization

Recent reforms to the public service human resources management framework give the Coast Guard increased authority to address its human resources requirements. This flexibility is balanced by the need for thorough planning that is information driven, transparent, values-based and well communicated. Such planning helps identify human resources challenges and risks as we deliver on our commitments, as well as determining priorities to mitigate critical issues.

For more information on business priorities, please consult the 2007/10 edition of the Canadian Coast Guard Agency Business Plan:
http://ccg-gcc.ncr.dfo-mpo.gc.ca/busplan-planactivite/07-10/Business_Plan_v19_e.pdf

The Coast Guard is committed to fostering an environment guided by flexibility, affordability, accountability, operational readiness, fairness, accessibility, representativeness and transparency in the recruitment and development of employees. These values will also encourage effective and efficient human resources planning.

National Human Resources Strategies

To ensure public service renewal, the Clerk of the Privy Council established four human resources priorities for 2007/2008: human resources planning, recruitment, employee development and enabling the human resources infrastructure. The Coast Guard recognizes the importance of developing human resources strategies that are in line with these government-wide priorities, and that will facilitate delivery of Agency programs and services. This three-year plan will help ensure the annual human resources commitments identified in the *Canadian Coast Guard Agency Business Plan* are met.

Trends in the Labour Market

Like any other organization, the Coast Guard will be impacted by both worldwide and domestic trends in the labour market and it will have to develop its strategies accordingly.

Worldwide Trends

It is predicted that, over the next 10 years, there will be a worldwide shortage of mariners including 10,000 officers, which represents 2% of the global workforce. The global marine labour market may impact Coast Guard's ability to recruit. It may also draw our trained mariners to opportunities in the private sector, here and in other countries. As a result, the Coast Guard will have to put far more emphasis on retention strategies than has been the case in the past.

In addition, the increasing use of technology aboard vessels is changing the skill profile required of the maritime workforce — there is a higher need for technical skills and abilities. This means that CCG will have to place more focus on training to develop and maintain the required skills.

Canadian Trends

Canada can expect a shortage of mariners due to a combination of declining enrolment in provincial marine schools and the impending retirement of the "baby boom" generation. The domestic marine industry is already competitive — certified Coast Guard personnel are highly attractive to private sector employers. Commercial maritime activity is expanding in Canada, so the CCG needs to expect and plan for more of its personnel opting to pursue private sector opportunities. While private sector compensation is generally higher, there will still be opportunities for CCG to attract trained mariners from Canada's private sector. We must promote the total employment package — salary, benefits, pension, learning and developmental opportunities, as well as the unique and engaging nature of public sector work.

Although Coast Guard attrition rates for seagoing employees are currently low, industry pressures and the addition of new CCG vessels at a time when higher numbers are eligible to retire mean we need to be prepared to recruit and train more mariners. In addition, training mariners in French is an ongoing challenge.

There are no widespread general labour shortages expected in Canada for most other occupational groups, but the labour market will become more competitive. The challenge for the Coast Guard will be attracting individuals to the maritime sector and maintaining a bilingual, diverse and certified workforce. There will also be increased competition for skilled occupations such as engineers.

It is projected that by 2011, all Canadian labour force growth will result from immigration.[1] It is also estimated that labour market participation of Aboriginal peoples and members of visible minorities will increase significantly.[2] To address its human resources needs, CCG will need to be far more proactive in recruiting from these sources of labour. A welcoming and supportive work environment that values diversity will be essential to both recruitment and retention. Otherwise, it will be very difficult to find all of the skilled people we need to maintain excellence in service delivery.

The Coast Guard Environment

The Coast Guard has 4,554 employees working in 127 locations and on 114 vessels across Canada. Work is carried out in five regions, at the CCG College in Sydney, Nova Scotia, and at national headquarters in Ottawa, Ontario. Because CCG is a highly operational organization, many programs and services are provided 24 hours a day, seven days a week.

More than half (53%) of CCG employees work on vessels. The remaining 47% work in shore-based operations, providing pollution response, marine communications and traffic services (MCTS), operational support, technical services, instructional services, and business management functions. This proportion has remained consistent since 2004, and is not projected to change significantly over the next few years.

Like many organizations, CCG will lose experienced employees and significant corporate knowledge over the next five years, as approximately 25% of its existing workforce will be eligible to retire. Five occupational groups essential to operations are at particular risk — Ships' Crews (SC), Ships' Officers (SO), Marine Communications and Traffic Services Officers (RO), Engineers (EN)[3] and Electronics (EL)— their numbers are expected to decline by 28%.

1 Public Service Human Resources - Environmental Scan 2004-2005 - Key Findings, http://www.psagency-agencefp.gc.ca/hr-rh/hrp-prh/pshres-aerhfp1_e.asp, consulted on January 2, 2008.

2 Canada 2017 • Serving Canada's Multicultural Population for the Future, Canadian Heritage, http://www.pch.gc.ca/progs/multi/canada2017/policy_forum/policy_forum_e.pdf, consulted on January 2, 2008.

3 While members of the EN, EG and SO occupational groups all have engineering skills, only ENs are eligible for certification as professional engineers in Canada.

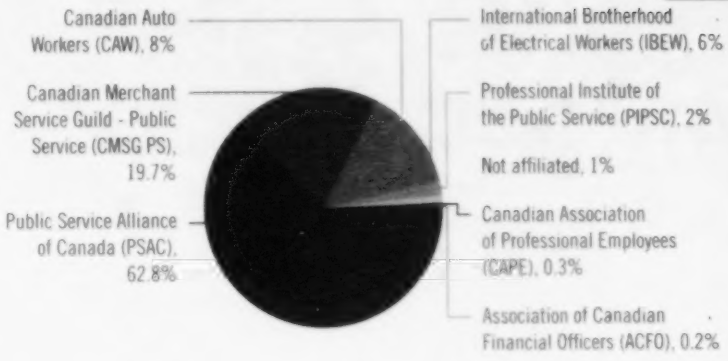
These five groups make up 68% of the total CCG workforce. This plan focuses on these groups because, in each case, labour market pressures and specialized training requirements will add to our recruitment and retention challenges.

In addition, these anticipated departures come at a time when parts of the organization are expanding — for example, ships' officers and crew will be required for the five new vessels being added to our fleet over the next few years. Therefore, we will have to plan not just to replace those who leave, but for new requirements. Understanding our demographic challenges is critical to establishing effective strategies and mitigating risks.

Unions

Coast Guard programs and services are delivered in a highly unionized environment. CCG's diversified workforce is represented by seven bargaining agents: the Public Service Alliance of Canada (PSAC), the Canadian Merchant Service Guild – Public Service (CMSG PS), the Canadian Auto Workers (CAW), the International Brotherhood of Electrical Workers (IBEW), the Professional Institute of the Public Service (PIPSC), the Canadian Association of Professional Employees (CAPE), and the Association of Canadian Financial Officers (ACFO). Graph A illustrates the percentage of employees each bargaining agent represents.

Graph A – Employee Representation by Bargaining Agent


Canadian Auto Workers (CAW), 8%
Canadian Merchant Service Guild - Public Service (CMSG PS), 19.7%
Public Service Alliance of Canada (PSAC), 62.8%
International Brotherhood of Electrical Workers (IBEW), 6%
Professional Institute of the Public Service (PIPSC), 2%
Not affiliated, 1%
Canadian Association of Professional Employees (CAPE), 0.3%
Association of Canadian Financial Officers (ACFO), 0.2%

CCG places a great deal of importance on developing and maintaining effective communications and working relationships with its unions. There are regular union-management committee meetings at both the national and regional level, as well as union representation on health and safety committees. Coast Guard management is committed to working with unions in both formal and informal processes to address issues and to resolve disputes and grievances. It is, however, an ongoing challenge to maintain effective communications with all seven bargaining agents, each of which has different interests and priorities.

Collective agreements regulate significant aspects of the work environment, such as hours of work and leave entitlements. Because a number of agreements apply to people on vessels and in MCTS Centres, there are different provisions to be applied for hours worked on a daily or weekly basis, vacation leave, etc. This can make administration and scheduling challenging.

Through the collective bargaining process, the Coast Guard will work towards improving consistency for marine personnel (SOs and SCs). Efforts are ongoing to negotiate "identical wording" for the work system provisions (dealing with hours of work and overtime/ entitlements provisions) in the SO collective agreement and the Operational Services collective agreement (which includes SCs). Negotiations are complicated by the fact that the groups are represented by different bargaining agents (SO-CMSG, SC-PSAC/UCTE).

Snapshot of Our Workforce

CCG has a total workforce of 4,554 employees. Graph B shows the distribution of employees across the five regions, the CCG College, and National Capital Region (NCR).

Graph B – National Employment Distribution

Note: Because the organizational snapshot reflects data from April 1, 2007, it does not include the higher number of students typically employed in the summer. For example, CCG's Inshore Rescue Boat Program hires from 150 to 160 students each summer.

Table A shows CCG-wide employment tenure from 2004 to 2007.

Table A – Employment Tenure (2004 – 2007)

YEAR	IND.	TERM	SEAS.	CASUAL	STU.	TOTAL
2004	3747	301	311	186	14	4559
2005	3664	227	228	149	3	4271
2006	3770	252	287	150	7	4466
2007	3784	332	275	146	17	4554

Please see Appendix A for employment tenure breakdowns by region, and for the CCG College and CCG National Capital Region.

The Coast Guard relies on a multi-faceted, professional and dedicated workforce to satisfy its objective of safe and accessible waterways. Ships' Crew, Ships' Officers, Marine Communications and Traffic Services Officers, Electronics, General Technical (GT), as well as General Labour and Trades (GL), are the main occupational groups responsible for operational delivery; combined, these groups represent approximately 80% of the Coast Guard workforce. The remaining 20% of employees are in occupational groups dedicated to management, administration and technical support of operations. Although approximately 100 additional seagoing personnel (60 SCs and 40 SOs) will be required to operate the new vessels being added to the fleet base, the relative proportion of operational to support personnel is expected to remain stable.

Table B shows distribution by occupational group from 2004 to 2007. Of the five occupational groups at increased risk, the number of SOs and ROs have risen marginally, the number of SCs and ENs have fallen somewhat, and ELs have remained stable.

Table B –
Distribution by Occupational Group

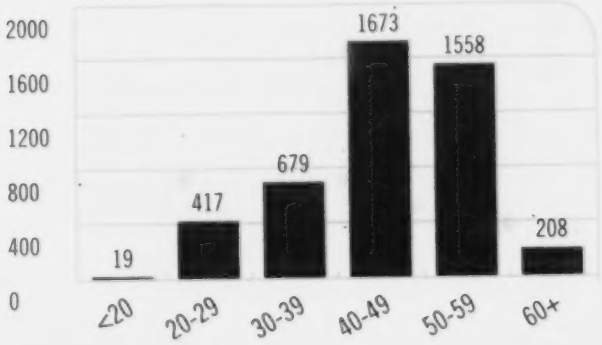
Occupational Group	2004	2005	2006	2007
SC	1506	1359	1428	1474
SO	894	872	917	917
RO	366	357	376	384
EL	262	256	266	262
EN	70	65	66	68
EG	53	46	50	43
CR	226	207	206	213
GT	320	300	315	325
GL	324	288	319	314
AS	224	219	229	239
EX	32	29	29	38
LI	119	121	112	102
Student	14	3	7	17
Other	149	149	146	158
Total	4559	4271	4466	4554

Note: The GT, EN and EG groups provide scientific and technical support to ship and shore-based infrastructure. GTs include Marine Engineers who have graduated from the Coast Guard College's Marine Engineering Program. ENs include Engineers who have graduated from a recognized university, and are eligible for membership in an association of professional engineers in Canada. EGs include engineering technicians or technologists, an increasing percentage of whom are certified by a recognized Canadian technical association.

Snapshot by Age Group

The federal public service is older than the Canadian labour market and Coast Guard is no exception. As Graph C shows, our workforce is mainly comprised of workers between 40 and 49 years of age (36.7%), followed closely by those who are 50 to 59 (34.2%). There are significantly fewer employees in the remaining groups: 30 to 39 (14.9%), 20 to 29 (9.2%), over 60 (4.6%), and under 20 (0.4%). The high departure levels expected over the next five years will be predominantly from the 40 to 49 and 50 to 59 age groups. This will necessitate a high level of knowledge transfer as we attempt to replace employees with, in some cases, 30 or more years of experience at CCG. We must also recognize that, with significant numbers of employees advancing more quickly than has historically been the case, special attention must be placed on skill development.

Graph C – Distribution by Age Group (2007)



Projected Retirement

Coast Guard is facing unprecedented employee departures: approximately 25% of the existing workforce will be eligible to retire in the next five years. A comparison of retirement eligibility and actual retirements helps predict the percentage of those eligible to retire who are likely to do so.

Graph D shows retirement eligibility for 2004 to 2007.

Graph D – Retirement Eligibility

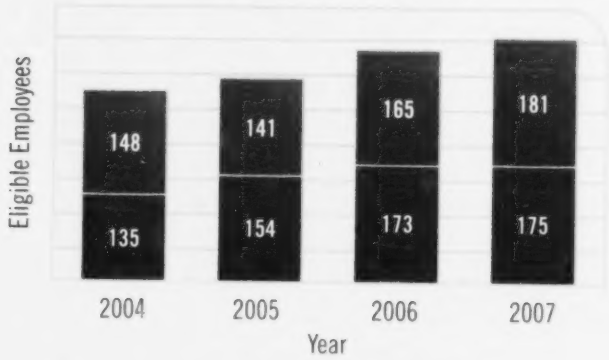


Table C shows how many employees become eligible to retire in each year, providing a further breakdown by key occupational group.

Table C – Retirement Eligibility

Year	SC	SO	RO	EL	EN	Others	Retirement Eligibility of Total Workforce
2007	89	61	26	39	14	134	363
2008	40	28	16	9	2	62	157
2009	33	23	12	11	1	74	154
2010	38	40	10	18	1	72	179
2011	61	50	11	19	3	74	218
2012	67	35	16	10	1	66	195
Total	328	237	91	106	22	482	1266

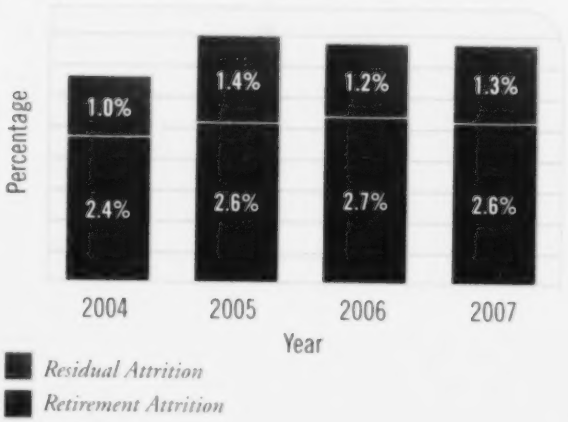
Note: These figures denote employees eligible to retire, recognizing that not all those eligible to retire will do so. This may create a cascading effect into future years.

Attrition

Attrition, including retiring employees and those leaving for other reasons (residual attrition), has been fairly stable for CCG over the past four years, with a total of 3.4% in 2004, 4.0% in 2005, 3.9% in 2006, and 3.9% in 2007.

Assuming the trend continues, over the next five years the projected departures will be 1070 employees, with 629 of that number from the five groups essential to operations: SCs, SOs, ROs, ELs and ENs.

Graph E – Actual Attrition (2004-2007)



Note: Based on five year historical data; attrition includes retirement, resignation, transfer out and death.

Table D below shows projected departures for 2008 to 2012.

Table D – Projected Departures

Occupational Group	2008	2009	2010	2011	2012	Total
SC	46	46	47	56	63	258
SO	33	32	38	45	44	192
RO	20	18	16	16	18	88
EL	14	14	16	18	16	78
EN	3	3	2	3	2	13
EG	3	3	3	3	3	15
CR	12	11	14	15	12	64
GT	14	18	20	19	18	89
GL	13	17	21	21	22	94
AS	16	15	14	19	18	82
EX	6	5	5	4	6	26
LI	6	7	7	6	5	31
Other	11	10	8	7	8	44
Total	197	199	211	232	235	1074

Note: Calculations do not reflect anticipated growth or reductions in the workforce.

Additional Requirements

Pressure to replace retiring workers will be further compounded in the future with the need for Coast Guard to hire additional staff to crew new vessels. The five recently approved vessels alone will require approximately 40 SOs and 60 SCs.

CCG also recognizes that it does not have enough people to do the additional maintenance and refit work that will be required, so we will have to increase resources devoted to these activities both on vessels and on shore. Actual requirements are being assessed, as is the feasibility of reallocating resources to fund these new positions. Next year's version of this strategic plan will include actual numbers.

Table E - Additional Requirements

Occupational Group	Projected Departures	Additional Requirements	Total
SC	258	60	318
SO	193	40	233
EN	13	49	62

Summary of Projected Requirements over the Next Five Years

CCG's projected requirements for the next five years, reflecting projected departures and anticipated requirements, total 1227 employees, with 778 or 63.4% in the five occupational groups essential to operations (see Table F).

Table F – Projected Requirements (2008)

SC	46
SO	33
RO	20
EL	14
EN	3
EG	3
CR	12
GT	14
GL	13
AS	16
EX	6
LI	6
Other	11
Total	197

The focus has been placed on these five groups because, in each case, labour market pressures and specialized training requirements will add to our recruitment and retention challenges.

In addition, one needs to remain cognizant of the fact that retirements have a domino effect — they create opportunities for advancement for others in the organization, but there are associated staffing and training requirements. These factors must be addressed in our strategies.

Official Language Representation

Official language representation in the Coast Guard has remained relatively consistent since 2005: approximately 20% of employees declare French as their first language, and 80% declare English. The Coast Guard College, a fully bilingual institution, offers bilingual training programs for Officer Cadets; for many positions in Coast Guard's five regions, some degree of proficiency is required.

Over the past five years, Coast Guard's total annual investment in language training has averaged $350,000, exclusive of employee salaries. In future, more positions will be staffed as bilingual imperative, so Coast Guard must be proactive in creating language training opportunities, and individuals who wish to advance within the organization will need to make language proficiency a priority. This is especially important for individuals who aspire to management positions.

Over the past few years, significant effort has gone into ensuring that people meet the language requirements of their jobs. As shown in Table G, the percentage of employees who meet the requirements of their bilingual positions has risen year-over-year since 2004. CCG is, however, experiencing two key challenges — finding technically competent candidates who meet the language requirements of vacant positions and training mariners in French. If we cannot meet language training needs through traditional sources, CCG will have to develop in-house training resources.

Table G – Incumbents Meeting Requirements of Bilingual Positions

Year	Bilingual Positions	Incumbents who Meet	Percentage of all Bilingual Positions
2004	741	638	86.1
2005	724	637	88.0
2006	715	648	90.6
2007	735	685	93.2

Diversity

The Canadian Human Rights Commission's 2007 Annual Report documented that, in the public service, women, Aboriginal peoples and persons with disabilities continue to be fully represented. However, members of visible minorities continue to be under-represented when compared to their availability in the workforce. Given present hiring trends, gaps will continue to increase unless assertive, dynamic, corrective actions are taken.[4]

4 Canadian Human Rights Commission Annual Report 2007 http://www.chrc-ccdp.ca/publications/ar_2007_ra/toc_tdm-en.asp

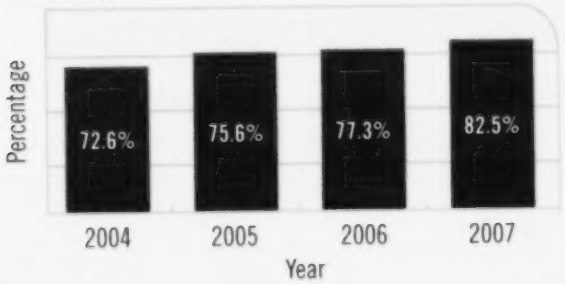
Through considerable effort, CCG is making progress. The composition of its workforce is improving relative to Canadian labour market availability, although it is not yet representative. As Graph F demonstrates, from 2004 to 2007, representation of women has increased from 72.6% to 82.5% of labour market availability. The majority of this increase was in the SC occupational group. In the same period, representation of Aboriginal persons increased from 77.5% to 85.7% of labour market availability, and persons with disabilities increased from 90.1% to 93.8% of labour market availability.

Even though positive results have been achieved, there are still significant gaps to be addressed, including the need to increase representation of visible minorities which, in 2007, was at 70.5% of labour market availability. This mirrors the national public service under-representation of this group. And, although it has increased from 37.8% in 2004, there is still a significant gap in representation of women in the SC occupational group at 50.7% of labour market availability.

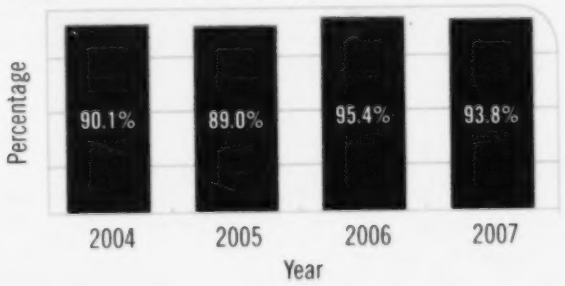
Through hiring in the years ahead, CCG will have opportunities to reduce these gaps and create a workforce that is more aligned with Canadian labour market availability.

Graph F – Representation of the Four Employment Equity Groups

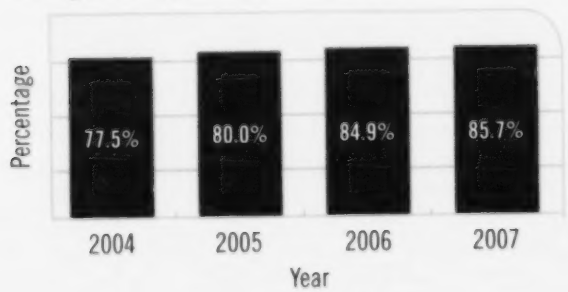
Representation — Women (2004 - 2007)



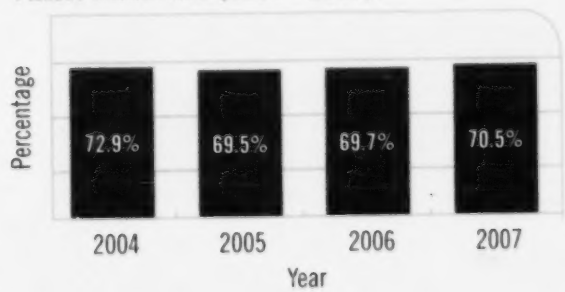
Representation — Persons with Disabilities (2004 - 2007)



Representation — Aboriginal Peoples (2004 - 2007)



Representation — Visible Minorities (2004 - 2007)



In Summary

CCG is entering a period of unprecedented change and challenge. A high percentage of our employees — many of whom have spent the majority of their career with CCG — will depart, taking their significant corporate knowledge and skills with them. Attrition rates suggest that, next year alone, CCG will need 195 employees, 116 in at-risk occupational groups, just to maintain current staffing levels. This does not take into account the staff requirements for CCG's new vessels. Hiring provides us with an excellent opportunity to improve the diversity of our workforce. With this in mind, we must continue to make human resources management our highest priority so that we have the skilled people in place to fulfill our mandate.

With this plan, we are taking steps to prepare for the challenges associated with the high level of attrition we anticipate over the next three years, and to address the particular pressures associated with the five occupational groups at highest risk.

The four Coast Guard human resources strategies are:

1. ***Attract and retain*** **a skilled workforce.**
2. **Improve the *diversity* of our workforce.**
3. **Focus on *training, learning and career development.***
4. **Improve *national consistency* in human resources management.**

STRATEGY 1
Attract and Retain a Skilled Workforce

Where We Are

The Coast Guard's workforce is mainly comprised (approximately 80%) of a relatively stable indeterminate pool of employees; the other 20% is made up of term and seasonal employees, casual workers and students.

The biggest single influence on our workforce over the next three years will be demographic shifts. These will have a profound effect on every occupational group, in every region, at the CCG College and in the NCR.

Organization-wide recruitment and retention efforts must be the focus for CCG over this period, and will build on recent regional successes, including updated recruitment materials, participation in career fairs, etc. Specific and targeted staffing measures are required to mitigate anticipated losses among the five occupational groups presenting the biggest human resources risk — SC, SO, RO, EN and EL. These occupations are essential to operations. Coast Guard is at risk of losing 20.3% of its population in these groups by 2011.

What We Will Do

Over time, more emphasis will be placed on development and use of pools of qualified personnel to staff positions. Traditionally pools have been used for some occupational groups such as SOs and SCs. They have been managed on a regional basis and have been reasonably effective in satisfying regular turnover needs. Looking forward, we will have to assess whether the use of pools would be effective for other areas and, if so, how best to organize and manage them so that they are fair, accessible to all interested staff, efficient and effective. Bargaining agents will be consulted before we move to a more widespread use of pools. In addition, we will rely more heavily on collective staffing, already in place for seagoing personnel, as an efficient means to recruit non-seagoing personnel.

As we move away from vacancy-by-vacancy staffing, it will become more important for employees to assess their mobility options if they wish to take full advantage of the range of opportunities that will be available. Mobility will be encouraged as a means to help ensure efficient response to regional and seasonal demand.

Temporary Employment

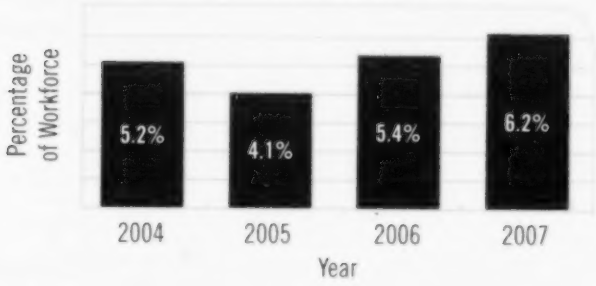
Coast Guard will continue to strategically use temporary employment measures as an effective means to support operations. Our emphasis on fairness, access, representativeness and transparency, as well as sound human resources planning will continue.

Term and casual positions will continue to be important and legitimate staffing options for CCG to meet its needs. The number of term and seasonal employees, as well as casual workers, is a reflection of the operational nature of the Coast Guard and the need to have ships with a full complement of crew members and officers before a vessel can leave port. Casual employment will continue to be a necessary tool that allows us to fill short-term gaps as required. The use of terms and casuals has remained fairly stable over

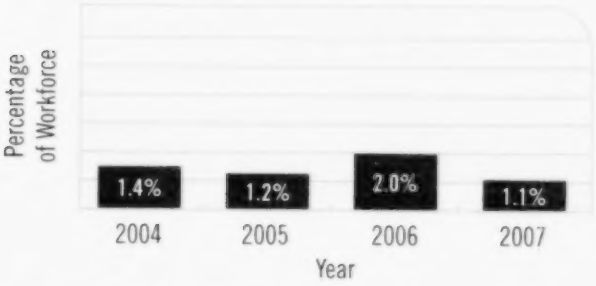
the past few years and will continue to do so into the future.

Graph G – Terms and Casuals

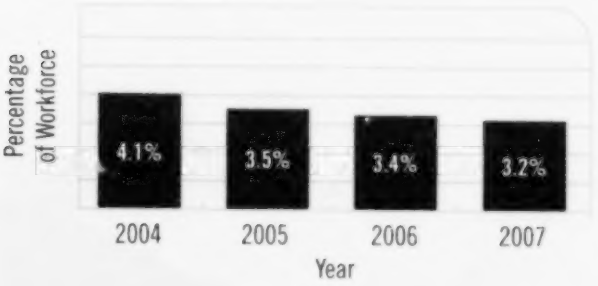
Determinate > 3 mo (2004 - 2007)



Determinate < 3 mo (2004 - 2007)



Casual (2004 - 2007)



Along with other temporary staffing measures, acting assignments will continue to be used. As well as addressing key vacancies, acting assignments provide important developmental opportunities. Through regular monitoring, Coast Guard has determined that acting appointments are generally used pending completion of staffing and classification processes, or when positions are encumbered due to long-term employee leave, assignments or secondments. However, the number of acting assignments that exceed one year is too high. We will continue to focus on decreasing the use of acting appointments that exceed one year in duration.

Table H – Acting Appointments Over One Year in Duration

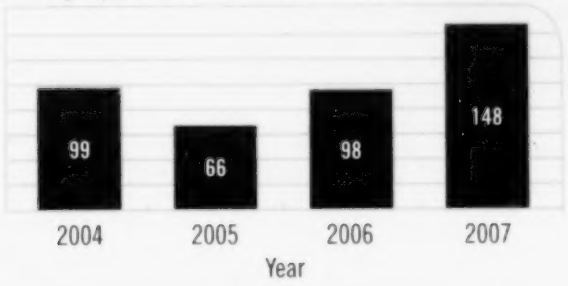
Year	Shore	Seagoing	Number of Appt.'s	Total Pop.	%
2004	129	220	349	4359	8.0
2005	97	216	313	4119	7.6
2006	103	233	336	4309	7.8
2007	100	227	327	4391	7.4

Note: Casuals and students are not included in these numbers, as they are not eligible for acting assignments.

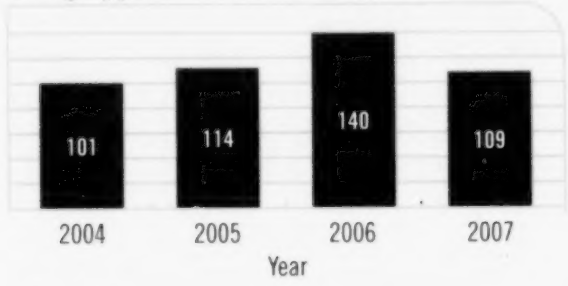
Graph H shows acting appointments of one to three years, three to five years, and more than five years duration.

Graph H – Acting Appointments

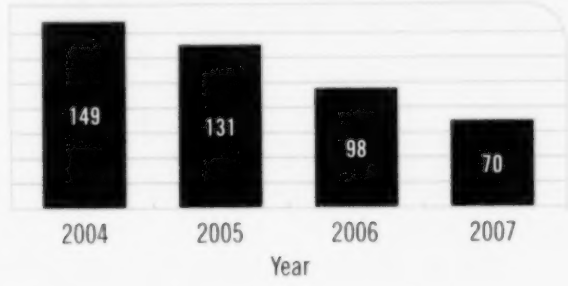
Acting Appointments 1 - 3 Years (2004 - 2007)



Acting Appointments 3 - 5 Years (2004 - 2007)



Acting Appointments More Than 5 Years (2004 - 2007)



Student employment will also facilitate access to varying skill sets on a short-term basis. Coast Guard employs students through the Federal Student Work Experience Program (FSWEP), as well as the Co-operative Education (CO-OP) and Internship Programs. CCG also hires summer students through a departmental FSWEP program, the Inshore Rescue Boat Program. Moving forward, student bridging will be an effective way to offer positions to students who have gained knowledge of the organization.

Coast Guard will continue to contribute to public service renewal targets by focusing on leadership development. Over the next five years, CCG will recruit candidates who are interested in the Executive stream through the Career Assignment and Management Trainee Programs.

At-Risk Groups

The Coast Guard will focus on at-risk groups in recruitment and retention efforts. It will also put in place measures for specific groups, as described here.

Ships' Officers and Ships' Crew

Our need for SOs and SCs over the next five years has been estimated in the context of CCG's fleet renewal efforts. From now until 2012, we expect to require approximately 318 SCs and 233 SOs. Among other recruitment strategies, opportunities to work cooperatively with industry to promote the maritime profession will be pursued.

In 2008, in response to CCG's need for SOs, the Coast Guard College increased intake of officer cadets to 48 from the 15 to 25 typical of previous years. The Canadian Coast Guard Officer Training Program is a four-year program that provides graduates with either an engineering or a navigation degree. The program includes at-sea training. Out of each new group of inductees to

the College, we forecast that approximately 77% will graduate. This success rate needs to be taken into account when establishing the intake rate necessary to replace the SOs who will be eligible to retire in coming years.

CCG is undertaking a variety of complementary initiatives to foster learning and development, and to ensure continuity of knowledge from seagoing to and from on-shore operations, and from regional management to and from headquarters. Fleet is developing the Seagoing Personnel Career Development Initiative which will be launched in 2008/2009. It will capitalize on our diverse operations and offer opportunities for rich and varied career paths within the Coast Guard.

Ships' Officers (Navigation and Engine Room) in the lower and middle levels will be encouraged to take shore positions of up to four months in the regions or in Headquarters. These shore-based positions will require professional seagoing expertise and will provide these officers with pertinent experience in marine management. These assignments will be a pre-requisite for consideration for advancement to senior SO positions. There are also situations in which SOs at all levels are required to fill term or acting assignments ashore. Where appropriate, positions are staffed in accordance with regular selection processes.

A phased approach will see positions ashore offered on a rotational basis. It is estimated that by the end of 2012, 60 to 70 work terms will have taken place. Upon the conclusion of the pilot, an evaluation will be conducted and consideration will be given to making the Seagoing Personnel Career Development Initiative a permanent CCG program.

In the past, the Ships' Crew Officer Training (SCOT) Program has been offered at the Coast Guard College to SCs who possess appropriate certification. The goal is to create opportunities to supplement officer recruitment by fast-tracking SCs to SOs. CCG is investigating opportunities to re-establish the SCOT Program.

Commitment	Lead
2008/2009	
Implement pilot Seagoing Personnel Career Development Initiative	DG, Fleet

Marine Communications and Traffic Services Officers

The MCTS *ab initio* program is a development program for new recruits who have no previous experience as MCTS Officers. The program consists of three phases of training: Phase I is an introduction to the MCTS environment. The *ab initio* spends two weeks at an assigned centre. Phase II consists of a 25-week course at the Canadian Coast Guard College. The course consists of theory, practical applications and simulations. The trainee learns the basics necessary to complete the third phase. Upon graduation, a trainee is assigned to a MCTS

centre to complete on-the-job training (Phase III) which takes three to seven months depending on the MCTS centre.

In a typical year, the training program accepts 23 candidates. The graduation rate from the *ab initio* program is approximately 83%, which is very encouraging given the fact that the MCTS Officers have been identified as an at-risk group. Still, this success rate needs to be taken into account when establishing the intake rate necessary to replace MCTS officers.

A national MCTS *ab initio* recruitment process began in January 2008. The objective is to establish a national pool of partially assessed candidates for the next two years. To be considered for the national pool, a candidate must receive a successful score on the MCTS aptitude test, a keyboarding test and the selection interview. Coast Guard is the sole employer and trainer of MCTS Officers in Canada. Recruitment is critical in ensuring the continuity of service delivery.

A MCTS National Refresher Course is being developed to support professional development of the MCTS workforce. A pilot refresher course is planned along with the development of an implementation strategy. A competency profile will also be required to ensure the recruitment of MCTS Officers who meet program technical training requirements for the 21st century. A MCTS Officer learning profile has been developed through a joint MCTS Management and Union Joint Learning and Study Group.

Commitment	Lead
2009/2010	
Develop refresher course and implementation strategy for existing MCTS Officers	DG, MS ED, College

Electronics

The EL community has remained steady over the past five years, owing largely to CCG's Marine Electronics Development (MELDEV) Program. MELDEV is a development program for new members of the Electronics Group hired below the EL-05 level. The program provides guidelines on acquiring experience, knowledge and skills through training assignments and work situations. ELs enter the program on hiring, and stay until they reach CCG's working level, EL-05. Program trainees must be graduates of an accredited community college or institute of technology.

The program will be reviewed in 2008/2009 to ensure its ongoing success and to maintain staff numbers from this important community.

Engineers

CCG employs federally certified marine engineers and university trained engineers, both of whom are eligible for membership in a provincial association of professional engineers. Recruitment and retention of these engineers is expected to pose increasing and significant challenges. The severity of these challenges will vary from region to region.

In respect to shore-based engineering capacity needed to fulfill CCG's maintenance and refit requirements, an additional 32 to 49 engineering positions above the current approved staff levels are estimated to be required nationally (15 to 23 certified marine engineers and 17 to 26 university trained engineers).

University Graduate Engineers

In light of this, a study was commissioned in early 2007 to identify key challenges and opportunities associated with CCG's engineering requirements in the context of current and future engineering labour markets and to develop a framework for an Engineering Development Program to address these challenges and opportunities. Among other identified challenges, the study noted impending retirements, increasing need for engineers to manage new major projects, decreasing numbers of engineering graduates in Canada, and increasing competition in the engineering labour market, most notably within the naval architecture community.

CCG will begin development of an Engineering Development Program in fiscal year 2009/2010, for implementation in fiscal year 2010/2011, focused on:

- Increasing the numbers of qualified engineers;
- Recruiting today for current and future shortfalls of engineering personnel;
- Preparing engineering personnel for increased effort required over a 5 to 10 year forecast; and
- Aiding in the transfer of technical knowledge and skills from existing to new staff.

The Engineering Development Program will also help increase the profile of the Coast Guard among university graduates who may be potential employees.

Commitment	Lead
2009/2010	
Develop Engineering Development Program	DG, ITS DG, MCP

Marine Engineers and Engineering Technologists/Technicians

These communities include SOs (seagoing marine engineers) and GTs (shore-based marine engineers), both certified by Transport Canada Engineers, and EGs (engineering technologists/technicians, including certified engineering technologists and technicians), accredited by one of several recognized Canadian technical associations. There have been significant decreases in the GT (approximately 10%) and EG (45%) groups in the past five years.

These reductions are the result of various factors, including:

- A decision within CCG to staff more GT and EG positions with persons eligible for membership in a provincial association.
- Insufficient compensation, in comparison with other government departments and the private sector, to attract and retain shore-based marine engineers. In particular, those who wish to transfer from seagoing positions (SO) to shore-based positions (GT) must accept significant pay cuts if they decide to remain

with CCG. Other shore-based positions offer higher pay for like work;

- The increasing challenge of recruiting technically competent candidates who are both representative of the diverse Canadian population and meet official language requirements.

These challenges will be reviewed in an effort to reverse this trend in the short- and long-term.

STRATEGY 2
Improve the Diversity of Our Workforce

Where We Are

Coast Guard is committed to being a more representative organization. Our efforts to build a respectful and welcoming workplace that employs people as diverse and representative as the population we serve are continuous. Employment equity initiatives help us meet business needs while ensuring that we employ the best talent available.

"The Coast Guard competitive advantage is our people and our people are diverse. Diversity is strength and a strategy through which the Coast Guard will continue to realize its business goals."

- *George Da Pont, Commissioner and Employment Equity Champion for the Canadian Coast Guard*

Thanks to recruitment and retention efforts, the composition of CCG's workforce, while not yet representative, is improving relative to labour market availability.

While representation trends are positive, there are still significant gaps, and management commitment will be key to our success.

To achieve representation equal to labour market availability across the country, Coast Guard needs to recruit a total of 186 employees from the four employment equity groups: Aboriginal peoples, persons with disabilities, visible minorities and women. The most significant representation gap is women in the SC category, at -126. It should also be noted that recruiting and maintaining a diverse workforce can be particularly challenging in small communities.

Table I shows designated group representation at CCG compared to labour market availability.

Table I –Representation of Designated Employment Equity Groups

Gap - Women

Group	2004	2005	2006	2007
SC	-153	-139	-148	-126
SO	10	9	10	17
RO	11	14	21	26
EL	-21	-21	-21	-21
EN	0	0	-2	-1

Gap - Persons with Disabilities

Group	2004	2005	2006	2007
SC	-4	-3	-3	1
SO	-1	-1	-1	-1
RO	-2	-2	-2	-2
EL	-9	-9	-8	-6
EN	0	-2	-2	-3

Gap - Aboriginal

Group	2004	2005	2006	2007
SC	-23	-22	-15	-14
SO	4	3	2	1
RO	12	11	13	12
EL	3	5	6	6
EN	0	0	0	0

Gap - Visible Minorities

Group	2004	2005	2006	2007
SC	-4	-3	-3	1
SO	-1	-1	-1	-1
RO	-2	-2	-2	-2
EL	-9	-9	-8	-6
EN	0	-2	-2	-3

As part of DFO, CCG conducts reviews of employment policies, systems and practices every three years to identify barriers that adversely affect members of designated groups and to propose possible solutions. Past reviews have found that Coast Guard has to improve management accountability, better analyze occupational category issues to reduce gaps, and enhance efforts to foster a welcoming and diverse workplace.

What We Will Do

Concerted efforts will be required to improve the diversity of the Coast Guard workforce. It is crucial that CCG adopts a more proactive approach to recruiting if it is to make the most of existing and future labour market possibilities.

CCG will continue to support individual managers in improving the participation of Aboriginal peoples, persons with disabilities, visible minorities and women in the workforce. Recruitment efforts will be in line with public service staffing values of fairness, access and transparency.

Coast Guard will also implement qualitative and quantitative commitments under the DFO Employment Equity Management Action Plan that will address outreach recommendations. The Commissioner's role, as departmental Employment Equity Champion, will be key in ensuring adequate senior management engagement in action plan implementation.

CCG will need to study the possibility of eliminating the second language requirement of its Ship's Officer Cadet Training Program, the main source for development of SOs. The requirement is seen as a significant barrier to recruitment of visible minorities. Given that CCG must maintain its capacity to serve in both official languages, any adjustment to the second language requirement for recruitment purposes would have to be accompanied by enhanced language training to ensure that we continue to meet our language requirements.

Our efforts to implement all of the Employment Equity Management Action Plan commitments will be ongoing. DFO will deliver training to CCG employees on diversity, employment equity and official languages (over a two-year period).

Commitment	Lead
2008/2009	
Launch a network of women who represent Ships' Officers and Ships' Crew and provide mentoring	DG, Fleet
2009/2010	
Expand CCG's participation in the Partners for Workplace Inclusion Program in cities where it has offices (Vancouver, Winnipeg and St John's)	ACs
Develop Bona Fide Occupational Requirements for vision for seagoing positions.	DG, Fleet

STRATEGY 3
Focus on Training, Learning, and Career Development

Where We Are

Coast Guard achieves its goals through the individual efforts of employees. Investments in people to maintain a skilled and professional workforce ensure programs and services are delivered to high CCG standards.

Employees must take ownership of their professional growth and be committed to continuous improvement of our service.

There is a **joint employee-management responsibility** to assess current competency and the need for future development in order to ensure operational readiness.

To mitigate risks associated with upcoming retirements and an increasingly competitive labour market, CCG will focus on training, learning and career development initiatives to build and maintain a skilled, well-trained, knowledgeable and professional workforce.

CCG already makes significant investments in training, including that required for certification purposes, technical training required by Fleet personnel to perform their duties, and mandatory public service courses and skills development, to ensure employees have the skills required to fulfill the organization's mandate. It also, hand-in-hand with employees, invests in learning and career development — helping employees to satisfy their career potential and objectives.

As we move forward, CCG will have increasing need for certain skill sets — motivated employees who make an effort to acquire them will be well placed and, within the context of human resources policies, will be supported by the organization.

The Canadian Coast Guard College has been providing CCG training and development since 1965. This bilingual institution delivers the Coast Guard Officer Training Program, the primary source for recruitment of Ships' Officers, as well as career programs in MCTS, and highly specialized training in search and rescue, environmental response, and marine maintenance and equipment training. CCG views the college as a significant asset and is committed to making it the best training facility it can be.

One of the Coast Guard's operational priorities is to keep seagoing personnel certificates current with regulatory requirements of the International Safety Management Code. The work schedules of seagoing personnel make arranging this training challenging. It also tends to be costly, due to the need for hands-on experience and specialized equipment such as simulators. We continue to refine our approach in the delivery of this training to maximize efficiency and control organizational costs.

Certification requirements for seagoing personnel are based on:

- Crewing regulations of the *Canada Shipping Act*;
- Canadian Coast Guard Fleet Order 530.00; and
- The Canadian Coast Guard Ships' Officers and Crew Training Standards (DFO/5730).

CCG also has formal professional development programs for MCTS, and for electronics systems technologists. The MCTS *ab initio* program features classroom learning at the CCG College and on-the-job training in various centres across the country. The MELDEV Program provides on-the-job training and development opportunities to help participants achieve technical proficiency.

The 2007/2008 Clerk's Public Service Renewal Plan calls for at least 90% of employees to have an individual learning plan. Learning plans give employees the opportunity to identify and define their career goals, and to discuss the plan with their supervisors, gaining valuable input and a sense of the future possibilities CCG has to offer as an employer. In January 2008, the CCG reported a 70% completion rate for employee learning plans. Coast Guard will aim to reach the 90% target in 2008/2009 and to maintain or increase it thereafter.

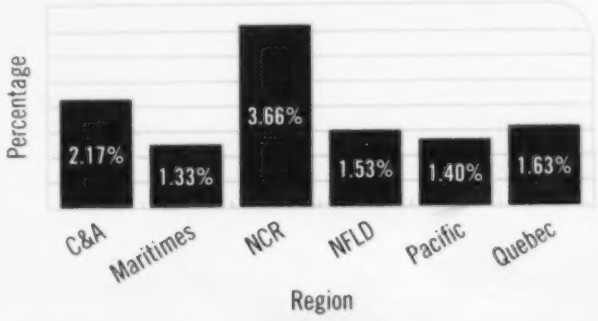
In 2007/2008, approximately $4 million — an average of $843 per employee — was spent in training and development-related expenditures (this does not include the $12.1 million in operational costs associated with the Coast Guard College). The $4 million expenditure includes training courses, seminars, conferences, travel related to training, tuition fees, books, and membership to professional associations. Some regions host annual training weeks which, in addition to efficient delivery of training, encourage networking and provide a setting for workshops on areas of overlapping interest.

Table J – Investments in Employee Training by Region (in $000s)

Region	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008
Newfoundland and Labrador	649.2	822.8	722.9	645.3
Maritimes	952.4	783.0	712.3	688.3
Quebec	890.1	732.6	766.4	535.2
Central & Arctic	483.3	550.4	659.2	457.4
Pacific	741.2	799.0	783.9	600.0
NCR	391.2	635.7	573.4	522.8
College	485.9	506.0	471.1	390.0
Sub-Total	**4593.3**	**4829.5**	**4689.2**	**3839.0**
College (training institution)	10557.3	12222.6	12024.3	12105.4
Total	**15150.6**	**17052.1**	**16713.5**	**15944.4**

Note: The current financial coding practices present limitations in capturing costs associated with training (i.e. overtime, backfilling, etc.) As the 2007/2008 expenditures are not complete (since the fiscal year has not been finalized), the figure represents expenditures to January 3, 2008 and an estimate for the balance of the year. Figures for training week have been included.

Graph I – Training as a Percentage of Salary



What We Will Do

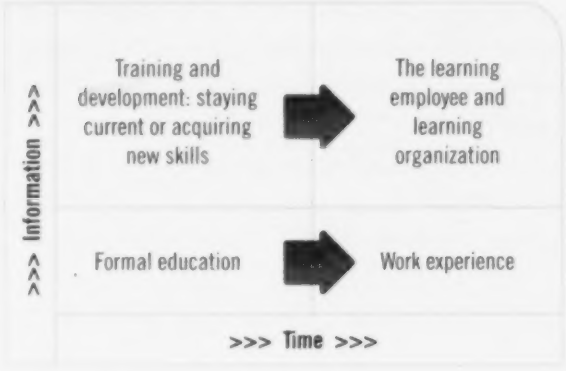
In 2007/2008, Coast Guard drafted a national learning and development framework. The next step will be to consult with employees and bargaining agents on the framework, vision, and proposed action plan. At present, training is performed throughout the organization and core national educational programs are provided by the CCG College. The framework will ensure consistent educational standards, maximize the use of common national training resources and leverage best practices across the country. The national framework will assist the CCG in becoming a learning organization and will clarify the College's role in delivery of ongoing and specialized training.

The Coast Guard is committed to the continuous improvement, growth, and development of its employees and sees this as vital to delivering our evolving mandate in keeping with our safety and service culture.

Commitment	Lead
2008/2009	
Consult with managers, employees and bargaining agents on the draft learning and development framework, vision, and proposed action plan.	AC Pacific

The following graphic shows how formal education and training, combined with work experience, create a continuous learning organization. A learning organization cannot be achieved by formal education alone, nor by work experience in isolation of new skills development — both elements need to be present.

Graph J –
Continuous Learning Organization



Because every job and individual is different and one global training framework cannot apply to every specific situation, CCG commits to the following principles:

1) Developing our people to develop our service.
2) Our leaders are trainers—our trainers are leaders.
3) Training is an inherent part of our day-to-day operations.
4) Training is priority based.
5) Best practices are promoted and shared.
6) Training is supported by clear, visible and measurable standards.

Over the next several years, the College will ensure its curriculum meets current and future CCG requirements and that it is able to adapt to evolving operational requirements. Its goals and responsibilities will be realigned to support national interests.

Commitment	Lead
2008/2009	
Develop CCG College Transformation Plan	ED, College

In 2007, the Coast Guard launched a national Leadership Development Pilot Program. The pilot provides opportunities for participants, who have potential to assume superintendent-level positions over the next decade, to develop leadership competencies. The pilot is being offered in all five regions from February 2008 to February 2010. If successful, consideration will be given to broadening the program to the CCG College and national headquarters to satisfy needs identified in the HR plan.

Commitment	Lead
2009/2010	
Evaluate the Canadian Coast Guard Leadership Development Pilot Program and determine next steps	AC, Nfld

Continuous learning for all employees is critical to organizational effectiveness, individual growth and capacity, and sound people management. CCG will continue its efforts to ensure all employees develop individual learning plans in consultation with their supervisors.

Commitment	Lead
2008/2009	
All CCG employees will have an individual learning plan	DGs & ACs

STRATEGY 4
Improve National Consistency in Human Resources Management

Where We Are

The Coast Guard has taken two key steps to improve national consistency of human resources management — the development of a standard regional organization and the introduction of a performance review system.

> Employee performance affects organizational performance. If you express clear expectations to your employees, they will be more motivated. And this will translate directly into clearly measurable goals, improved morale and a happier workplace.
>
> - *CCG Performance Review System Directives*

The standard regional organization was developed in response to the 2007 Report of the Auditor General, the 2006 A-Base Review and the Public Service Employee Survey (PSES). This standard regional organization is key to our efforts to ensure CCG, as a Special Operating Agency, conducts its business consistently across the nation. The objective is not to standardize at the operational level for the sake of standardization; it is to create a truly national institution, with consistency in our workplaces. It is important to note that this is not a reduction exercise.

The implementation of the standard regional organization will simplify reporting relationships and enable more efficient human resources, financial and program management. The impact should be very manageable given that the vast majority of the organization remains unchanged. The demographic changes and substantial hiring that will be required over the next several years will make it easier for CCG to make the adjustments needed to achieve consistency in structure, classification and function.

As noted in the PSES results, classification is a priority issue for employees. Coast Guard is developing National Model Work Descriptions to standardize core competencies and reduce the number of work descriptions in use. This is a new approach for the Coast Guard: descriptions are typically shorter and summarize work requirements rather than presenting exhaustive lists of tasks.

During 2007/2008, CCG developed a new performance review system. It responds to the results of the 2005 PSES, which indicate a need to revitalize performance planning and ensure all employees receive an annual performance review. CCG's system was created in consultation with an advisory team including representatives from all regions and unions.

What We Will Do

The standard regional organization will be released in 2008 after information sessions with bargaining agents. It is expected that the transition be completed over the next several years, improving efficiency, consistency and inter-operability, and taking advantage of best practices to enhance the overall level of service delivery to Canadians. In addition, Coast Guard will develop a process to ensure national consistency in future organizational changes.

Commitment	Lead
2008/2009	
Begin the migration to standard regional organizations	DGs and ACs
2009/2010	
Continue the migration to standard regional organizations	DGs and ACs

CCG will develop National Model Work Descriptions for all positions, a task which is expected to be complete in 2010. It will continue to seek the input of bargaining agents and work in collaboration with external partners to ensure National Model Work Descriptions remain current and respond to regulatory requirements. Furthermore, CCG will establish national priorities to guide development of National Model Work Descriptions for remaining shore-based positions and begin their development. CCG currently has 134 work descriptions applying to 2216 Agency positions. This includes all 467 RO positions and 48 of 50 SO positions.

Commitment	Lead
2008/2009	
Complete the development of National Model Work Descriptions for technical and seagoing positions	DG, Fleet DG, ITS

The national performance review system will be implemented in 2008 to encourage annual employee performance reviews and individual learning plans. Information sessions will help managers and employees rediscover the value of performance reviews, facilitating discussion of required and/or developmental training and the creation of learning plans.

Managers and employees are encouraged to make the most of individual learning plans and performance discussions, establishing links between everyday tasks and key activities contained in work descriptions.

Commitment	Lead
2008/2009	
Implement the CCG Performance Review System	DGs and ACs

Looking Ahead

Coast Guard is a national institution that helps ensure safe, secure and accessible Canadian waterways for all users. It delivers programs and services essential to the safety of all Canadians. The strength of the organization continues to be the professional and dedicated people who care about their jobs and who live by the motto of *Safety First, Service Always.*

The *Canadian Coast Guard Strategic Human Resources Plan 2008/2011* covers a period of great change inside and outside the Coast Guard. Our capacity to adapt, both at the individual and organizational level, will be key to our success. Meeting the challenges outlined in this strategic plan will require strong leadership and a sustained commitment to making human resources management a priority.

Appendix A – Employment Tenure by Region (2004-2007)

Pacific

YEAR	IND.	TERM	SEAS.	CASUAL	STU.	TOTAL
2004	823	101	0	26	5	955
2005	817	87	0	12	0	916
2006	851	98	0	15	0	964
2007	844	90	0	10	2	946

Maritimes

YEAR	IND.	TERM	SEAS.	CASUAL	STU.	TOTAL
2004	928	7	44	31	0	1010
2005	893	8	42	75	0	1018
2006	882	6	42	124	1	1055
2007	867	58	40	2	0	967

Central and Arctic

YEAR	IND.	TERM	SEAS.	CASUAL	STU.	TOTAL
2004	422	29	115	28	1	595
2005	404	16	83	13	0	516
2006	413	10	103	13	1	540
2007	411	22	97	16	0	546

Newfoundland and Labrador

YEAR	IND.	TERM	SEAS.	CASUAL	STU.	TOTAL
2004	716	64	0	20	5	805
2005	698	50	0	9	2	759
2006	733	84	0	17	2	836
2007	734	115	0	15	11	875

Quebec

YEAR	IND.	TERM	SEAS.	CASUAL	STU.	TOTAL
2004	496	81	152	33	0	762
2005	493	53	116	24	0	686
2006	503	45	142	42	0	732
2007	504	36	137	69	0	746

Coast Guard College

YEAR	IND.	TERM	SEAS.	CASUAL	STU.	TOTAL
2004	164	3	1	5	0	173
2005	162	2	0	12	0	176
2006	157	1	1	6	0	165
2007	152	0	1	15	0	168

National Capital Region

YEAR	IND.	TERM	SEAS.	CASUAL	STU.	TOTAL
2004	238	17	0	10	1	266
2005	236	10	1	7	1	255
2006	246	9	0	19	3	277
2007	272	11	0	19	4	306

Appendix B – Summary of Coast Guard Strategies and Commitments

Commitment	Lead
Strategy 1 – Attract and Retain a Skilled Workforce	
2008/2009	
Implement pilot Seagoing Personnel Career Development Initiative	DG, Fleet
2009/2010	
Develop refresher course and implementation strategy for existing MCTS Officers	DG, MS; ED, College
Develop Engineering Development Program	DG, ITS; DG, MCP

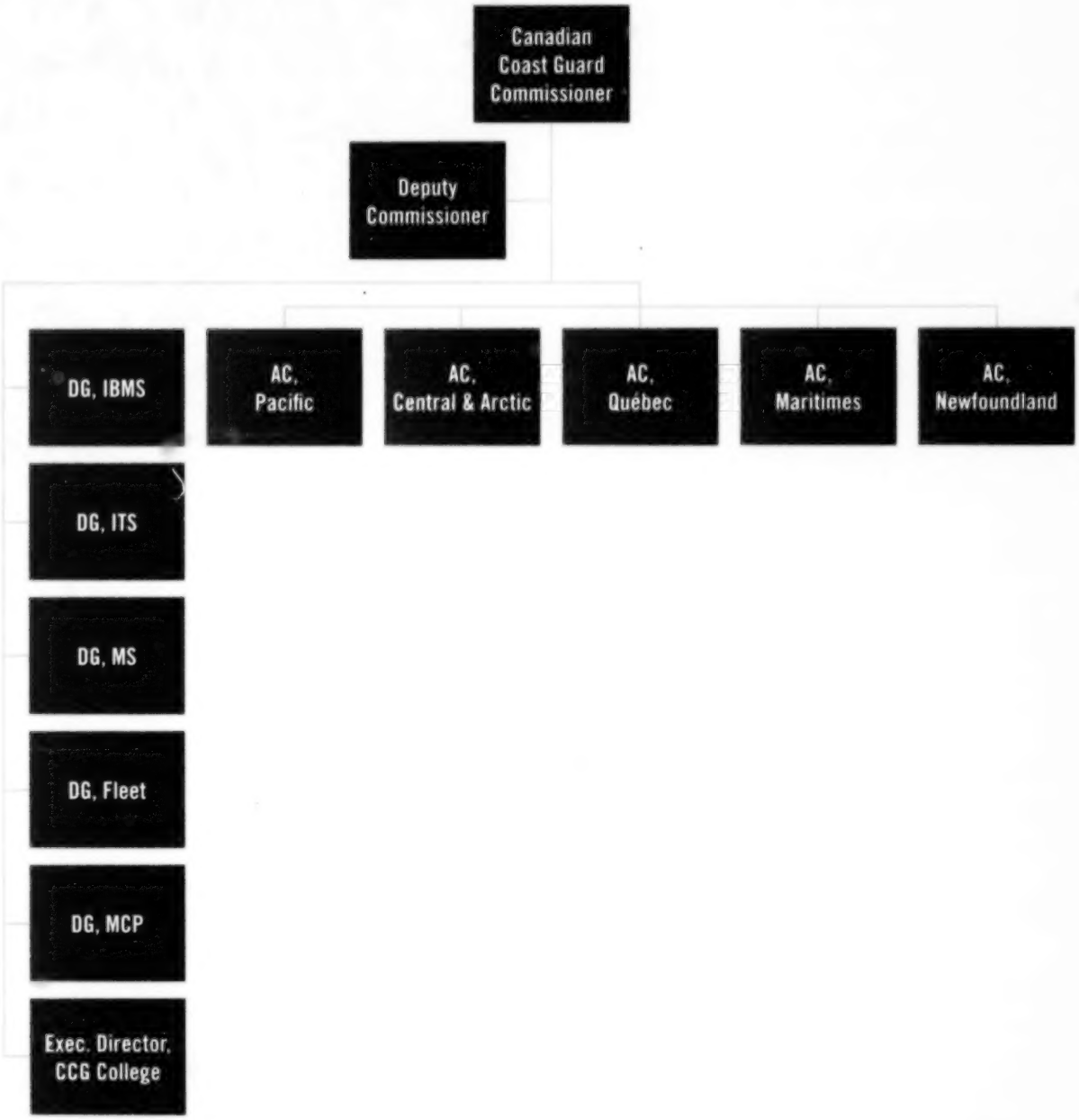
Commitment	Lead
Strategy 2 – Improve the Diversity of Our Workforce	
2008/2009	
Launch a network of women who represent Ships' Officers and Ships' Crew and provide mentoring	DG, Fleet
2009/2010	
Expand CCG's participation in the Partners for Workplace Inclusion Program in cities where it has offices (Vancouver, Winnipeg and St John's)	ACs
Develop Bona Fide Occupational Requirements for vision for seagoing positions	DG, Fleet

Commitment	Lead
Strategy 3 – Focus on Training, Learning and Career Development	
2008/2009	
Consult with managers, employees and bargaining agents on the draft learning and development framework, vision, and proposed action plan	AC Pacific
Develop CCG College Transformation Plan	ED, College
All CCG employees will have an individual learning plan	DGs and ACs
2009/2010	
Evaluate the Canadian Coast Guard Leadership Development Pilot Program and determine next steps	AC, NFLD

Commitment	Lead
Strategy 4 – Improve National Consistency in Human Resources Management	
2008/2009	
Begin the migration to standard regional organizational structures	DGs and ACs
Complete the development of National Model Work Descriptions for technical and seagoing positions	DG, Fleet; DG, ITS
Implement the CCG Performance Review System	DGs and ACs
2009/2010	
Continue the migration to standard regional organizational structures	DGs and ACs

Appendix C – CCG Management Structure

CCG organizational chart representing management structure



Pêches et Océans Canada
Garde côtière canadienne

Fisheries and Oceans Canada
Canadian Coast Guard

La Garde Côtière Canadienne
Sécurité d'abord, Service constant

PLAN STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES 2008-2011

Canada

Publié par:

Services de gestion intégrées des affaires
Pêches et Océans Canada
Garde côtière canadienne
Ottawa, Ontario
K1A 0E6

Plan stratégique des ressources humaines 2008-2011
1re édition - Juin 2008
Disponible sur le site Internet de la GCC :
www.ccg-gcc.gc.ca

Nº de cat. Fs154-12/2008
978-0-662-05715-4

Nº de cat. Fs154-12/2008F-PDF
978-0-662-08951-3

© Sa majesté la Reine du Chef du Canada 2008

Imprimé sur du papier recyclé

FSC Sources Mixtes
Groupe de produits issu de forêts bien gérées, de sources contrôlées et de bois ou fibres recyclés.
www.fsc.org Cert no. SGS-COC-1854
© 1996 Forest Stewardship Council

TABLE DES MATIÈRES

Message du Commissaire 2

Introduction 3

La Garde côtière canadienne 4
- Une institution nationale 4
- Programmes et services 4

Gestion de la main-d'œuvre et du milieu de travail de la Garde côtière 4
- Modernisation de la fonction publique 4
- Stratégies nationales relatives aux ressources humaines 5

Tendances du marché du travail 5
- Tendances à l'échelle mondiale 5
- Tendances au Canada 5

Le milieu de la Garde côtière 6
- Syndicats 7
- Aperçu de notre effectif 8
- Aperçu par groupe d'âge 9
- Départs à la retraite révus et départs anticipés 9
- Attrition 10
- Besoins additionnels 11
- Sommaire des besoins projetés pour les cinq prochaines années 11
- Représentation des langues officielles 12
- Diversité 12
- Résumé 14

Stratégie 1 — Attirer et maintenir des effectifs qualifiés 15
- Groupes à risque 17
  - Officiers de navire et équipages de navire 17
  - Agents des Services de communication et de trafic maritimes 18
  - Membres du groupe Électronique 19
  - Ingénieurs 19

Stratégie 2 — Accroître la diversité de nos effectifs 22

Stratégie 3 — Se concentrer sur la formation, l'apprentissage et le perfectionnement professionnel 24

Stratégie 4 — Améliorer l'uniformité nationale de la gestion des ressources humaines 28

L'avenir 29

Annexe A – Durée de l'emploi, par région (2004-2007) 30

Annexe B – Récapitulation des stratégies et des engagements de la Garde côtière 31

Annexe C – Structure de gestion de la GCC 32

Message du Commissaire

La Garde côtière canadienne (GCC) offre des programmes et des services maritimes importants et assure la sécurité, la protection et l'accessibilité des voies navigables canadiennes, au profit de tous les Canadiens. Le professionnalisme, l'excellence et la conscience de ses employés font de la Garde côtière une institution efficace. Je suis fier du travail des employés de la Garde côtière et je pense que nous allons accomplir de grandes choses au cours des années à venir, avec l'aide de toutes les parties intéressées, pour tous les Canadiens.

La modernisation de la gestion des ressources humaines fait partie intégrante du développement d'une garde côtière dynamique. Le marché du travail, aussi bien mondial que canadien, est de plus en plus concurrentiel, et nous commençons déjà à ressentir les effets d'une pénurie internationale de marins compétents et des difficultés de recrutement dans un grand nombre de nos professions techniques. De plus, le dernier sondage auprès des fonctionnaires fédéraux a fait ressortir plusieurs secteurs de travail qu'on pourrait améliorer afin de faciliter les processus de recrutement et de maintien en poste.

La gestion des ressources humaines est le plus grand défi auquel notre organisme est confronté, et des stratégies en matière de ressources humaines sont indispensables à l'exercice de nos activités. Au cours des cinq prochaines années, 25 % de nos effectifs seront admissibles à la retraite. Leurs connaissances et compétences seront difficiles à remplacer. En même temps, le marché du travail évolue et nous devons être en mesure de mieux faire face à la diversité au sein de la Garde côtière si nous voulons trouver toutes les personnes dont nous avons besoin pour accomplir notre mission. Grâce à l'analyse approfondie des défis démographiques qu'il contient, le *Plan stratégique des ressources humaines 2008-2011 de la Garde côtière canadienne* a pour objet de nous aider à atténuer les risques qui se rattachent à l'attrition élevée de nos effectifs.

Ce plan a été élaboré en étroite collaboration avec des hauts dirigeants de toute l'organisation et a été intégré dans la planification de nos activités. Les stratégies présentées dans le document tiennent compte de nos besoins opérationnels et traitent des questions les plus pressantes en matière de ressources humaines, maintenant et dans l'avenir.

Notre personnel a toujours été l'élément essentiel de nos activités et, pendant que nous traversons cette période de transformation, nous devons nous assurer qu'il a accès à des possibilités de perfectionnement.

George Da Pont
Commissaire, Garde côtière canadienne

Introduction

Le *Plan stratégique des ressources humaines 2008-2011 de la Garde côtière canadienne* a pour objet d'établir un cadre général pour la gestion de notre main d'œuvre et de fournir une analyse nationale cohérente des tendances les plus importantes qui auront une incidence sur le recrutement et le maintien en poste. Cela favorisera une meilleure intégration des ressources humaines et planification des activités, qui est l'un des piliers de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* de 2003.

La planification intégrée favorise l'excellence en ce sens qu'elle contribue à attirer et à maintenir en place des effectifs dynamiques, compétents et diversifiés. Elle aide en définitive les gestionnaires à s'acquitter de leurs responsabilités en leur offrant un tableau plus clair des besoins en matière de ressources humaines. Grâce à la planification intégrée, nous avons la garantie que nos effectifs sont en mesure de répondre aux besoins opérationnels et organisationnels, actuels et futurs.

Les quatre stratégies présentées dans le plan constitueront le fondement de la priorité n° 5 du Plan d'activités de la Garde côtière canadienne (http://ccg-gcc.ncr.dfo-mpo.gc.ca/busplan-planactivite/07-10/Business_Plan_v19_f.pdf). Chaque plan d'activités annuel établira des engagements spécifiques pour que nos stratégies de ressources humaines soient mises en œuvre sur une période de plusieurs années. Les progrès réalisés seront mesurés et décrits dans des rapports de surveillance de mi-exercice et de fin d'année. Les responsabilités associées à chaque engagement seront identifiées clairement.

Les nombreuses données démographiques figurant dans ce document ont été, sauf indication contraire, recueillies à l'aide de PeopleSoft et du Système d'information et de gestion des salaires le 1er avril de l'année en question. Elles concernent les employés nommés pour une durée indéterminée et déterminée, les employés occasionnels et les employés saisonniers, sans oublier les étudiants. Ce plan tire également parti des efforts considérables de collecte de données provenant de diverses sources au ministère des Pêches et des Océans (MPO) et à la Garde côtière canadienne (GCC), comme les cahiers de travail et les guides de planification des RH de la GCC qu'on a complétés en 2006-2007.

La Garde côtière canadienne

Une institution nationale

La Garde côtière canadienne est une institution nationale qui contribue au maintien d'un réseau national de transport maritime sûr, sans danger, accessible et durable. Cet organisme maritime civil du Canada joue un rôle essentiel dans l'accomplissement du mandat maritime du gouvernement du Canada. La Garde côtière symbolise aussi la souveraineté du Canada, puisqu'elle assure la présence du fédéral et confère un sentiment de sécurité et de protection à tous les Canadiens sur nos trois littoraux.

Au cours d'une journée normale, la Garde côtière :

- sauve huit vies humaines;
- prête assistance à 55 personnes dans le cadre de 19 opérations de recherche et sauvetage;
- effectue l'entretien de 55 aides à la navigation;
- assure 1 127 contacts radio maritimes;
- gère 2 346 mouvements de navires commerciaux;
- accompagne quatre bâtiments commerciaux dans les glaces;
- effectue 12 patrouilles de pêche, facilite huit relevés scientifiques et trois missions hydrographiques;
- fait face à trois incidents de pollution déclarés;
- sonde cinq km de fond de chenaux de navigation;
- dispense, par l'entremise du Collège de la Garde côtière canadienne, la formation technique et inculque les compétences en leadership nécessaires pour permettre à la Garde côtière de s'acquitter avec succès de toutes les responsabilités susmentionnées.

Programmes et services

La Garde côtière offre ses services le long d'un des plus longs littoraux au monde et dans le plus vaste archipel au monde, dans des réseaux fluviaux intérieurs qui s'étendent sur 3 700 km ainsi que dans la zone économique exclusive du Canada qui couvre une superficie de 3,7 millions de kilomètres carrés. La mission de la Garde côtière, qui vise l'*excellence des services maritimes*, consiste à réaliser les programmes et à offrir les services suivants :

- Services d'aides à la navigation;
- Services de gestion des voies navigables;
- Services de communications et de trafic maritimes;
- Services de déglaçage;
- Services de recherche et sauvetage;
- Services d'intervention environnementale;
- Sûreté maritime;

Ces programmes et services reçoivent un appui des composantes suivantes :

- État de préparation opérationnelle de la flotte;
- Services de gestion du cycle de vie du matériel; et
- Collège de la Garde côtière canadienne

Gestion de la main-d'œuvre et du milieu de travail de la Garde côtière

Modernisation de la fonction publique

Les réformes apportées récemment au cadre de gestion des ressources humaines de la fonction publique confèrent à la Garde côtière un pouvoir accru pour combler ses besoins en matière de ressources humaines. Cette flexibilité est pondérée par la nécessité d'une planification approfondie bien informée, transparente, fondée sur des valeurs et bien annoncée. Une telle planification aide à déterminer les défis à relever au chapitre des ressources humaines et des risques lorsqu'il s'agit de réaliser nos engagements

Pour plus de renseignements sur les priorités opérationnelles, consulter la version 2007-2010 duPlan d'activités de la Garde côtière canadienne :
http://ccg-gcc.ncr.dfo-mpo.gc.ca/busplan-planactivite/07-10/Business_Plan_v19_f.pdf

et de définir les priorités en vue d'atténuer les problèmes importants.

La Garde côtière s'est engagée à favoriser un milieu de travail axé sur la flexibilité, la viabilité financière, la responsabilisation, la préparation opérationnelle, l'équité, l'accessabilité, la représentation et la transparence dans le recrutement et le perfectionnement des employés. Ces valeurs favoriseront également une planification des ressources efficace et efficiente.

Stratégies nationales relatives aux ressources humaines

Pour assurer le renouvellement de la fonction publique, le greffier du Conseil privé a établi quatre priorités en matière de ressources humaines en vue de 2007-2008, soit la planification des ressources humaines, le recrutement et le perfectionnement des employés, et la mise en œuvre de l'infrastructure des ressources humaines. La Garde côtière reconnaît l'importance d'établir, en matière de ressources humaines, des stratégies correspondant aux priorités à l'échelle du gouvernement et qui favoriseront la mise en oeuvre des programmes et des services de l'organisme. Ce plan triennal aidera à assurer le respect des engagements annuels en matière de ressources humaines indiqués dans le *Plan d'activités de la Garde côtière canadienne.*

Tendances du marché du travail

À l'instar de toute autre organisation, les tendances mondiales et canadiennes du marché du travail influeront sur la Garde côtière et celle-ci devra élaborer ses stratégies en conséquence.

Tendances à l'échelle mondiale

On prévoit que d'ici les 10 prochaines années, il se produira une pénurie mondiale de marins, notamment parmi notre groupe de 10 000 officiers qui constitue 2 % de la main-d'œuvre mondiale. Le marché mondial de la main-d'œuvre dans le secteur maritime pourrait influer sur la capacité de la Garde côtière de recruter. Nos marins d'expérience pourraient également être attirés par les possibilités dans le secteur privé, ici et dans d'autres pays. Il en résulte que la Garde côtière devra accorder beaucoup plus d'importance aux stratégies de maintien des effectifs que par le passé.

En outre, le recours accru à la technologie à bord des navires modifie le profil des compétences qu'on exige de la main-d'œuvre maritime — les aptitudes et les compétences techniques sont encore plus en demande. Cela signifie que la GCC devra se concentrer d'avantage sur la formation afin d'acquérir les compétences requises et d'assurer leur maintien.

Tendances au Canada

Le Canada peut s'attendre à devoir composer avec une pénurie de marins en raison de divers facteurs, dont la diminution du nombre d'inscriptions dans les instituts maritimes provinciaux et la retraite imminente de la génération du baby-boom. L'industrie maritime canadienne est déjà concurrentielle, le personnel certifié de la Garde côtière étant très attrayant pour les employeurs du secteur privé. L'activité maritime commerciale prend de l'expansion au Canada, alors la GCC doit s'attendre à ce qu'un volume plus considérable de ses employés quittent pour le secteur privé et elle doit planifier en conséquence. La rémunération est généralement plus élevée dans le secteur privé, mais la GCC pourra toujours attirer des marins d'expérience provenant du secteur privé du Canada. Nous devons faire valoir l'ensemble des avantages liés à un emploi à la Garde côtière, c'est-à-dire le salaire, les avantages sociaux, le régime de pension, les possibilités de formation et de perfectionnement, ainsi que la nature unique et intéressante de notre travail dans le secteur public.

Bien que les taux d'attrition actuels des employés navigants de la Garde côtière soient faibles, les contraintes exercées par l'industrie et l'ajout de nouveaux navires de la GCC à un moment où un grand nombre d'employés sont admissibles à la retraite, signifient que nous devons nous tenir prêts à recruter et à assurer la formation de plus de gens de mer. En outre, la formation des marins en français demeure un défi constant qu'on doit relever.

On ne s'attend pas à une pénurie généralisée de la main-d'œuvre au Canada dans la plupart des autres groupes professionnels. Cependant le marché du travail deviendra plus concurrentiel. Dans le cas de la Garde côtière, le défi consistera à attirer des personnes dans le secteur maritime et à maintenir un effectif bilingue, diversifié et certifié. On assistera à une concurrence accrue au niveau des employés spécialisés comme les ingénieurs.

On projette que d'ici 2011, la croissance de la main-d'œuvre canadienne sera entièrement attribuable à l'immigration.[1] On estime également que la participation des Autochtones et des membres des minorités visibles au marché du travail augmentera de manière significative.[2] Pour combler ses besoins en matière de ressources humaines, la GCC devra être plus dynamique au chapitre du recrutement dans ces groupes de main-d'œuvre. Un milieu de travail accueillant et réceptif qui favorise la diversité se veut un élément essentiel au recrutement et au maintien en poste. Autrement, il sera extrêmement difficile de trouver les personnes qualifiées dont nous avons besoin pour maintenir l'excellent service que nous offrons.

Le milieu de la Garde côtière

La Garde côtière compte 4 554 employés répartis dans 127 emplacements et à bord de 114 navires au Canada. Ceux-ci effectuent leur travail dans cinq régions, au Collège de la Garde côtière de Sydney en Nouvelle-Écosse et à l'Administration centrale à Ottawa (Ontario). Étant donné que la GCC est un organisme hautement opérationnel, de nombreux programmes et services sont fournis 24 heures par jour, sept jours par semaine.

Plus de la moitié (53 %) des employés de la GCC travaillent à bord de navires. Le pourcentage restant (47 %) est affecté à des activités à terre, notamment aux services de l'Intervention environnementale, aux Services de communications et de trafic maritimes (SCTM), au soutien opérationnel, aux services techniques, aux services de formation et aux fonctions de gestion des activités. Cette proportion est constante depuis 2004, et on ne prévoit pas qu'elle évoluera de manière draconienne au cours des prochaines années.

À l'instar de nombreux organismes, la GCC perdra des employés chevronnés et un riche savoir collectif au cours des cinq prochaines années, puisque environ 25 % de son effectif actuel deviendra admissible à la retraite. Cinq groupes professionnels essentiels aux activités sont particulièrement touchés — les équipages des navires (SC), les officiers de navire (SO), les agents des Services de communication et de trafic maritimes (RO), les ingénieurs (EN)[3] et les membres du groupe électronique (EL) — dont l'effectif devrait

1 Analyse de l'environnement des ressources humaines de la fonction publique – Principales constatations – 2004-2005 : http://www.psagency-agencefp.gc.ca/hr-rh/hrp-prh/pshres-aerhfp1_f.asp, consulté le 2 janvier 2008.

2 Canada 2017 – Servir la population multiculturelle du Canada de demain – Forum stratégique. Patrimoine canadien : http://www.pch.gc.ca/progs/multi/canada2017/policy_forum/policy_forum_f.pdf, consulté le 2 janvier 2008.

3 Même si les membres des groupes professionnels EN, EG et SO possèdent tous des compétences techniques, seuls les membres du groupe EN peuvent devenir membres d'une association d'ingénieurs au Canada.

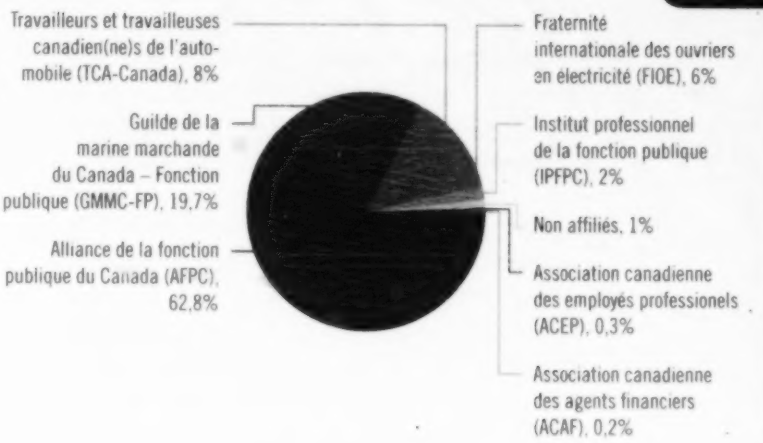
diminuer de 28 %. Ces cinq groupes représentent 68 % de l'effectif total de la GCC. Le plan traite particulièrement de ces groupes parce que, dans chaque cas, les pressions sur la main-d'œuvre et les besoins en formation spécialisée accroîtront nos difficultés de recrutement et de maintien en poste.

De plus, ces départs prévus surviennent à un moment où plusieurs aspects de l'organisme se développent — par exemple, il faudra recruter des officiers et des membres d'équipage pour les cinq nouveaux navires qui viendront s'ajouter à notre flotte au cours des prochaines années. Par conséquent, nous devrons planifier non seulement afin de remplacer les employés qui vont quitter leur poste, mais aussi en fonction des nouveaux besoins. Il est donc indispensable de bien comprendre les défis démographiques à relever pour élaborer des stratégies fructueuses et atténuer les risques.

Syndicats

La prestation des programmes et services de la Garde côtière est assurée dans un milieu fortement syndicalisé. Sept agents de négociation représentent la main-d'œuvre diversifiée de la GCC : l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC), la Guilde de la marine marchande du Canada (GMMC) – Fonction publique, les Travailleurs et travailleuses canadien(ne)s de l'automobile (TCA-Canada), la Fraternité internationale des ouvriers en électricité (FIOE), l'Institut professionnel de la fonction publique (IPFPC), l'Association canadienne des employés professionnels (ACEP) et l'Association canadienne des agents financiers (ACAF). Le graphique A présente le pourcentage de représentation d'employés par agent de négociation.

Graphique A – Représentation des employés par agent de négociation


Travailleurs et travailleuses canadien(ne)s de l'automobile (TCA-Canada), 8%
Guilde de la marine marchande du Canada – Fonction publique (GMMC-FP), 19,7%
Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC), 62,8%
Fraternité internationale des ouvriers en électricité (FIOE), 6%
Institut professionnel de la fonction publique (IPFPC), 2%
Non affiliés, 1%
Association canadienne des employés professionels (ACEP), 0,3%
Association canadienne des agents financiers (ACAF), 0,2%

La GCC attribue une grande importance à l'établissement et au maintien de communications efficaces et de bonnes relations de travail avec les syndicats. Des réunions du comité syndical-patronal se tiennent régulièrement tant à l'échelle nationale qu'à l'échelle régionale et des représentants syndicaux assistent aux réunions des comités de santé et sécurité. La direction de la Garde côtière s'est engagée à collaborer avec les syndicats à l'établissement de processus officiels et informels afin de régler les problèmes, ainsi que pour résoudre les conflits et les griefs. Cependant, il demeure difficile de maintenir des communications efficaces avec les sept agents de négociation, car chacun d'eux entretient des priorités et des intérêts différents.

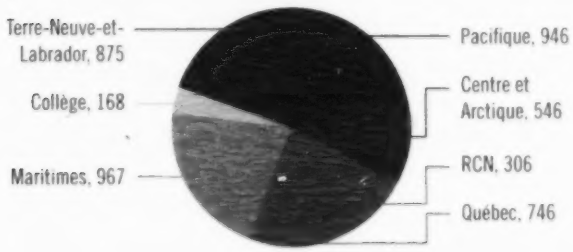
Les conventions collectives réglementent les aspects importants du milieu de travail comme les heures de travail et les congés. Étant donné que diverses conventions s'appliquent aux employés à bord des navires et des centres des SCTM, différentes dispositions doivent être appliquées pour les heures travaillées durant une journée ou durant une semaine, les congés annuels,

etc., ce qui peut compliquer l'administration des conventions et la préparation des horaires. Dans le cadre du processus de négociation collective, la Garde côtière s'efforcera d'accroître l'uniformité relativement au personnel maritime (SO et SC). Des efforts sont en cours afin de négocier un « libellé identique » pour les dispositions relatives au système de travail (qui portent sur les heures de travail et le temps supplémentaire, ainsi que sur les congés) dans la convention collective des SO et la convention collective des Services de l'exploitation (qui comprennent tous les employés du groupe SC). Les négociations sont rendues plus compliquées puisque chaque groupe est représenté par un agent de négociation distinct (SO-GMMC, SC-AFPC/UCET).

Aperçu de notre effectif

La GCC comprend un effectif total de 4 554 employés. Le graphique B montre la répartition des employés dans les cinq régions, au collège de la GCC et dans la Région de la capitale nationale (RCN).

Graphique B – Répartition des emplois à l'échelle nationale



Nota : Comme l'aperçu de l'organisation tient compte de données du 1er avril 2007, il ne comprend pas le plus grand nombre d'étudiants généralement embauchés en été. Par exemple, le programme des bateaux de sauvetage côtiers de la GCC embauche de 150 à 160 étudiants chaque été.

Le tableau A indique la durée d'emploi à l'échelle de la GCC de 2004 à 2007.

Tableau A – Durée d'emploi (2004-2007)

ANNÉE	IND.	DÉT.	SAIS.	OCC.	ÉTUDIANT	TOTAL
2004	3 747	301	311	186	14	4 559
2005	3 664	227	228	149	3	4 271
2006	3 770	252	287	150	7	4 466
2007	3 784	332	275	146	17	4 554

Voir à l'annexe A la ventilation de la durée d'emploi par région, ainsi que pour le Collège de la GCC et la Région de la capitale nationale (RCN) de la GCC.

La Garde côtière compte sur un effectif diversifié, professionnel et consciencieux pour atteindre son objectif, qui vise à offrir des voies navigables sécuritaires et accessibles. Les principaux groupes professionnels chargés des services opérationnels englobent les membres d'équipage des navires (SC), les officiers de navire (SO), les agents des Services de communication et de trafic maritimes (RO), les membres du groupe Électronique (EL), les techniciens divers (GT), de même que les manœuvres et hommes de métier (GL). Ensemble, ces groupes représentent environ 80 % de l'effectif de la Garde côtière. Le reste, soit 20 %, se répartit entre les groupes professionnels chargés de la gestion, de l'administration et du soutien technique des opérations. Même s'il faut recruter environ 100 autres employés navigants (60 SC et 40 SO) pour armer en équipage les cinq nouveaux navires qui viendront s'ajouter à la flotte, la part relative du personnel opérationnel par rapport au personnel de soutien devrait demeurer stable.

Le tableau B indique la répartition par groupe professionnel de 2004 à 2007. Des cinq groupes professionnels qui représentent un risque accru, le nombre d'officiers de navire (SO) et d'agents des Services de communication et de trafic maritimes (RO) a connu une augmentation marginale, le nombre de membres d'équipage des navires (SC)

et d'ingénieurs (EN) a diminué quelque peu, alors que le nombre de membres du groupe Électronique (EL) s'est maintenu.

Tableau B – Répartition par groupe professionnel

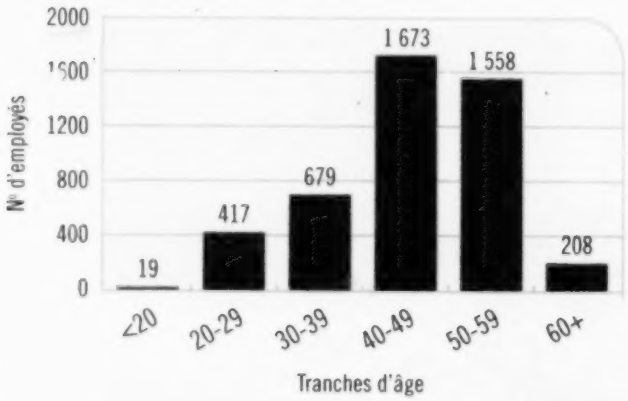
Groupe professionnel	2004	2005	2006	2007
SC	1 506	1 359	1 428	1 474
SO	894	872	917	917
RO	366	357	376	384
EL	262	256	266	262
EN	70	65	66	68
EG	53	46	50	43
CR	226	207	206	213
GT	320	300	315	325
GL	324	288	319	314
AS	224	219	229	239
EX	32	29	29	38
LI	119	121	112	102
Étudiant	14	3	7	17
Autre	149	149	146	158
Total	4 559	4 271	4 466	4 554

Nota : Les groupes GT, EN et EG apportent un soutien scientifique et technique aux navires et aux infrastructures terrestres. Le groupe des GT comprend les ingénieurs maritimes qui ont obtenu leur diplôme du Programme d'ingénieur maritime du Collège de la Garde côtière. Le groupe des EN comprend des ingénieurs qui ont obtenu leur diplôme dans une université reconnue et qui peuvent devenir membres d'une association d'ingénieurs du Canada. Le groupe des EG comprend les techniciens ou les technologues des sciences de l'ingénierie, qui comptent un nombre croissant d'employés ayant obtenu un certificat d'une association technique canadienne.

Aperçu par groupe d'âge

Les employés de la fonction publique fédérale sont plus âgés que ceux du marché canadien du travail, et ceux de la Garde côtière ne font pas exception à la règle. Comme l'indique le graphique C, notre effectif se compose essentiellement d'employés entre 40 et 49 ans (36,7 %), suivis de près par les employés entre 50 et 59 ans (34,2 %). Le nombre d'employés faisant partie des autres groupes d'âge est sensiblement inférieur : 30 à 39 ans (14,9 %), 20 à 29 ans (9,2 %), 60 ans et plus (4,6 %), et moins de 20 ans (0,4 %). Le pourcentage le plus élevé de départs prévus au cours des cinq prochaines années se situera dans les groupes d'employés de 40 à 49 ans et de 50 à 59 ans. Il faudra intensifier le transfert des connaissances lors du remplacement d'employés qui, dans certains cas, comptent au moins 30 ans d'expérience au sein de la GCC. Il faut également tenir compte du fait qu'en raison de l'avancement des employés, qui se fait à un rythme plus rapide qu'auparavant, il faudra porter une attention spéciale au perfectionnement des compétences.

Graphique C – Répartition par groupe d'âge (2007)

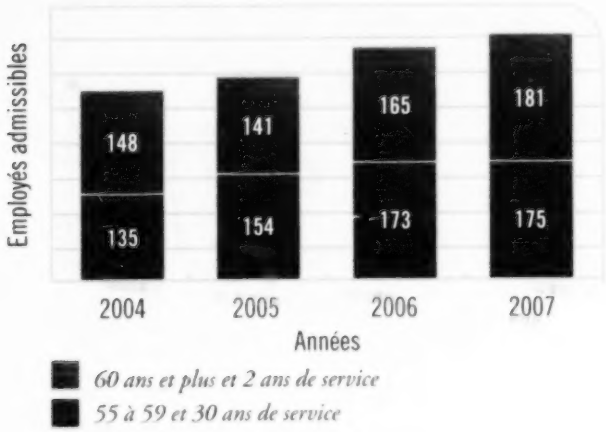


Départs à la retraite révus et départs anticipés

La Garde côtière fait face à un nombre sans précédent de départs à la retraite. Près de 25 % de l'effectif en place sera admissible à la retraite d'ici les cinq prochaines années. Si on compare l'admissibilité à la retraite et les départs à la retraite, on arrive à mieux prédire le pourcentage de ceux qui sont admissibles à la retraite et qui la prendront vraisemblablement.

Le graphique D nous montre le nombre d'employés admissibles à la retraite entre 2004 et 2007.

Graphique D – Admissibilité à la retraite



Le tableau C nous montre le nombre d'employés qui deviennent admissibles à la retraite chaque année, en plus de préciser les principaux groupes professionnels touchés.

Tableau C – Admissibilité à la retraite

Année	SC	SO	RO	EL	EN	Autres	Total des membres de l'effectif admissibles à la retraite
2007	89	61	26	39	14	134	**363**
2008	40	28	16	9	2	62	**157**
2009	33	23	12	11	1	74	**154**
2010	38	40	10	18	1	72	**179**
2011	61	50	11	19	3	74	**218**
2012	67	35	16	10	1	66	**195**
Total	**328**	**237**	**91**	**106**	**22**	**482**	**1 266**

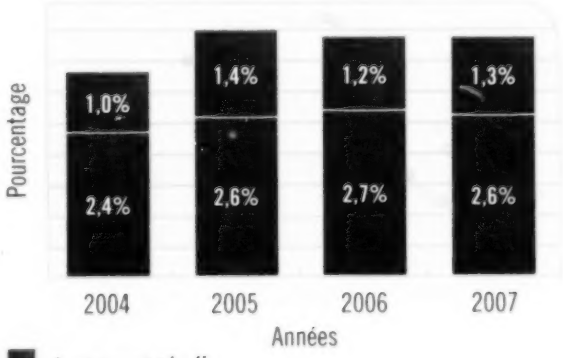
Nota : Les chiffres indiquent le nombre d'employés admissibles à la retraite. On reconnaît toutefois que certains de ces employés ne se prévaudront pas de ce droit. Cette situation pourrait avoir des répercussions sur les années futures.

Attrition

L'attrition, qui comprend les employés prenant leur retraite et les personnes quittant leur emploi pour d'autres raisons (attrition résiduelle), est demeurée relativement stable à la GCC au cours des quatre dernières années. Elle a atteint 3,4% en 2004, 4,0% en 2005, 3,9% en 2006 et 3,9 % en 2007.

En supposant que la tendance se poursuivra, le nombre de départs prévus au cours des cinq prochaines années sera de 1 070 employés, dont 629 dans les cinq groupes essentiels aux activités : membres d'équipage de navires (SC), officiers de navire (SO), agents des Services de communication et de trafic maritimes (RO), membres du groupe Électronique (EL) et ingénieurs (EN).

Graphique E – Attrition réelle (2004 - 2007)



Nota : Données fondées sur des données quinquennales; l'attrition comprend les départs à la retraite, les démissions, les mutations et les décès.

Le tableau D ci-dessous nous montre les départs prévus entre 2008 et 2012.

Tableau D – Départs prévus

Group professionnel	2008	2009	2010	2011	2012	Total
SC	46	46	47	56	63	258
SO	33	32	38	45	44	192
RO	20	18	16	16	18	88
EL	14	14	16	18	16	78
EN	3	3	2	3	2	13
EG	3	3	3	3	3	15
CR	12	11	14	15	12	64
GT	14	18	20	19	18	89
GL	13	17	21	21	22	94
AS	16	15	14	19	18	82
EX	6	5	5	4	6	26
LI	6	7	7	6	5	31
Autre	11	10	8	7	8	44
Total	197	199	211	232	235	1 074

Nota : Les calculs ne prennent pas en considération la croissance ou la réduction anticipée de l'effectif.

Besoins additionnels

Les pressions visant à remplacer les travailleurs qui partent à la retraite seront compliquées à l'avenir puisque la Garde côtière devra embaucher du personnel supplémentaire pour doter ses nouveaux navires. Les cinq navires récemment approuvés nécessiteront le recrutement d'environ 40 SO et de 60 SC.

La GCC reconnaît aussi qu'elle n'a pas assez de personnel pour effectuer tous les travaux supplémentaires de maintenance et de radoub qui seront exigés. Elle devra donc augmenter les ressources consacrées à ces activités à bord des navires et à terre. On évalue les besoins actuels ainsi que la possibilité de réaffecter des ressources pour financer ces nouveaux postes. Le plan stratégique de l'année prochaine présentera des données réelles à ce sujet.

Tableau E – Besoins additionnels

Groupe professionnel	Départs prévus	Besoins additionnels	Total
SC	258	60	318
SO	193	40	233
EN	13	49	62

Sommaire des besoins projetés pour les cinq prochaines années

Les besoins projetés de la GCC pour les cinq prochaines années, qui tiennent compte des départs projetés et des besoins anticipés, représentent en tout 1 227 employés, dont 778 ou 63,4 % font partie des cinq groupes professionnels essentiels aux activités (voir le tableau F).

Tableau F – Besoins projetés (2008)

SC	46
SO	33
RO	20
EL	14
EN	3
EG	3
CR	12
GT	14
GL	13
AS	16
EX	6
LI	6
Autre	11
Total	197

L'accent a été mis sur ces cinq groupes parce que dans chaque cas, les contraintes du marché du travail et les besoins en formation spécialisée compliqueront encore davantage nos problèmes de recrutement et de maintien en poste.

En outre, il faut être conscient du fait que les départs à la retraite ont un effet domino; ils créent des occasions de promotion pour d'autres employés de l'organisation, mais ils entraînent également des besoins connexes en matière de dotation et de formation. On devra tenir compte de ces facteurs dans nos stratégies.

Représentation des langues officielles

La représentation des deux langues officielles au sein de la Garde côtière est demeurée relativement constante depuis 2005 : environ 20 % des employés déclarent le français comme première langue et 80 %, l'anglais. Le Collège de la Garde côtière, une institution entièrement bilingue, dispense des programmes de formation bilingues aux élèves-officiers. Pour de nombreux postes dans les cinq régions de la Garde côtière, un certain niveau de compétence est exigé.

Depuis cinq ans, les investissements annuels totaux de la Garde côtière dans la formation linguistique se chiffrent en moyenne à 350 000 $, sans compter les salaires des employés. À l'avenir, un plus grand nombre de postes seront pourvus comme bilingues impératifs. Aussi, la Garde côtière doit-elle faire preuve de dynamisme en offrant des possibilités de formation linguistique, tandis que ceux et celles qui souhaitent être promus au sein de l'organisme devront faire de leurs connaissances linguistiques une priorité. Il s'agit d'une priorité tout particulièrement importante dans le cas des personnes qui souhaitent occuper des postes de gestion.

Au cours des quelques dernières années, on a déployé des efforts considérables pour s'assurer que les gens répondent aux exigences linguistiques de leur poste. Comme on peut le voir au tableau G, le pourcentage d'employés qui satisfont aux exigences de leur poste bilingue a augmenté année après année depuis 2004. La GCC fait toutefois face à deux défis de taille, soit trouver des candidats possédant les compétences techniques requises et répondant aux exigences linguistiques des postes vacants, et assurer la formation des marins en français. La GCC devra acquérir les ressources nécessaires à l'interne si les sources traditionnelles ne peuvent combler les besoins en formation linguistique.

Tableau G – Titulaires qui satisfont aux exigences de leur poste bilingue

Année	Postes bilingues	Titulaires satisfaisant aux exigences	Pourcentage de tous les postes bilingues
2004	741	638	86,1
2005	724	637	88,0
2006	715	648	90,6
2007	735	685	93,2

Diversité

D'après le rapport annuel 2007 de la Commission canadienne des droits de la personne, les femmes, les Autochtones et les personnes handicapées sont encore bien représentés dans la fonction publique. Cependant, les membres des minorités visibles demeurent sous-représentés comparativement à la population active. Compte tenu des tendances actuelles en matière d'embauche, les lacunes continueront de croître à moins que des mesures correctives, directes et dynamiques ne soient prises.[4]

4 Rapport annuel 2007 de la Commission canadienne des droits de la personne : http://www.chrc-ccdp.ca/publications/ar_2007_ra/toc_tdm-fr.asp?lang_update=1

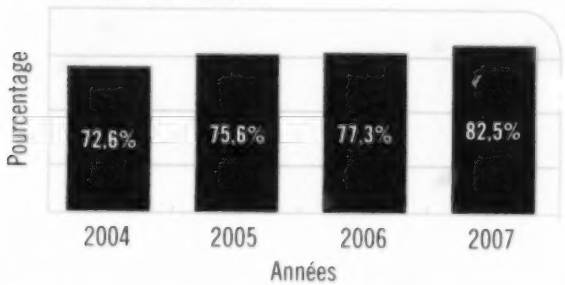
Grâce à ses efforts considérables, la GCC accomplit des progrès à ce chapitre. La composition de son effectif s'améliore par rapport à l'offre sur le marché de l'emploi au Canada, même si elle n'est pas encore représentative. Comme l'indique le graphique F, de 2004 à 2007, la représentation des femmes a augmenté en passant de 72,6 % à 82,5 % de l'offre sur le marché de l'emploi. La majeure partie de cette hausse provient du groupe professionnel Équipages de navires (SC). Au cours de la même période, la représentation des Autochtones a connu une hausse en passant de 77,5 % à 85,7 % de l'offre sur le marché de l'emploi, et la représentation des personnes handicapées a connu une hausse en passant de 90,1 % à 93,8 % de l'offre sur le marché de l'emploi.

Même si des résultats positifs ont été obtenus, il reste encore d'importantes lacunes à combler, dont le besoin d'accroître la représentation des minorités visibles qui, en 2007, n'atteignait que 70,5 % de l'offre sur le marché de l'emploi. Cela reflète la sous-représentation de ce groupe dans la fonction publique à l'échelle nationale. Et, même si la représentation des femmes dans le groupe professionnel Équipages de navires (SC) est passée de 37,8 % en 2004 à 50,7 % de l'offre sur le marché de l'emploi actuel, on constate toujours une importante lacune à combler.

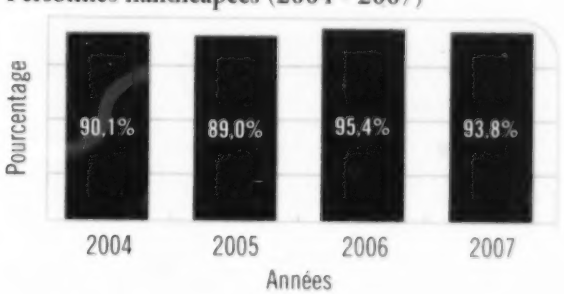
L'embauche des années futures permettra à la GCC de combler ces lacunes et de se doter d'un effectif mieux harmonisé avec l'offre sur le marché de l'emploi au Canada.

Graphique F – Représentation des quatre groupes visés par l'Équité en matière d'emploi

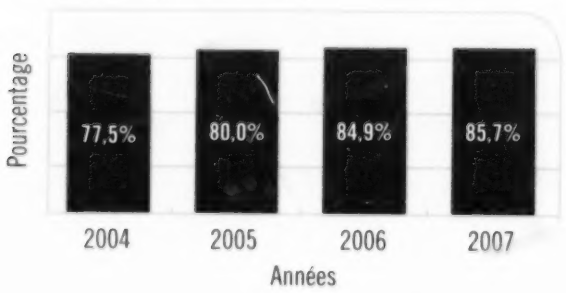
Représentation — Femmes (2004 - 2007)



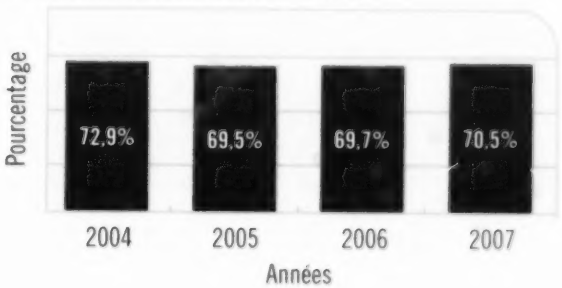
Représentation — Personnes handicapées (2004 - 2007)



Représentation — Autochtones (2004 - 2007)



Représentation — Minorités visibles (2004 - 2007)



Résumé

La GCC amorce une période de changement et de défis sans précédent. Un pourcentage élevé de nos employés, dont bon nombre ont passé la majeure partie de leur carrière à la GCC, partiront, ce qui entraînera une perte importante du savoir collectif et des compétences. Selon les taux d'attrition, l'an prochain seulement, la GCC aura besoin de 195 employés, dont 116 appartiennent aux groupes professionnels à risque, uniquement pour maintenir les niveaux de dotation actuels. Ceci ne tient pas compte de l'effectif nécessaire pour les nouveaux navires de la GCC. La dotation nous procure une excellente occasion de faire des progrès au chapitre de la diversité de la population active. Compte tenu de ce qui précède, il faut que la gestion des ressources humaines demeure notre priorité absolue afin d'avoir en place un personnel qualifié pour remplir notre mandat.

Dans le cadre de ce plan, des mesures seront prises pour préparer la Garde côtière aux défis associés au taux élevé d'attrition prévu au cours des trois prochaines années et pour atténuer les pressions particulières associées aux cinq groupes professionnels au sein desquels le risque est le plus élevé.

Les quatre stratégies de la Garde côtière en matière de ressources humaines sont les suivantes :

1. ***attirer et maintenir*** **des effectifs qualifiés;**
2. **accroître la *diversité* de nos effectifs;**
3. **se concentrer sur la *formation, l'apprentissage et le perfectionnement professionnel*;**
4. **améliorer *l'uniformité nationale* de la gestion des ressources humaines.**

STRATÉGIE 1
Attirer et maintenir des effectifs qualifiés

Situation actuelle

L'effectif de la Garde côtière se compose essentiellement (environ 80 %) d'un bassin relativement stable d'employés nommés pour une durée indéterminée. L'autre 20 % se compose d'employés saisonniers et nommés pour une durée déterminée, d'employés occasionnels et d'étudiants.

Au cours des trois prochaines années, les changements d'ordre démographique constitueront la seule grande influence sur notre effectif. Ceux-ci auront un profond effet sur chaque groupe professionnel, dans chaque région, au Collège de la GCC et dans la Région de la capitale nationale.

Au cours de cette période, la GCC doit se concentrer sur les efforts de recrutement et de maintien de l'effectif dans toute l'organisation, et miser sur ses récents succès dans les régions, notamment sur l'actualisation des documents de recrutement, la participation à des salons de l'emploi, etc. La Garde côtière devra prendre des mesures de dotation précises et ciblées pour atténuer les pertes anticipées parmi les cinq groupes professionnels présentant les plus grands risques au chapitre des ressources humaines, soit SC, SO, RO, EN et EL. Ces métiers sont essentiels aux opérations. La Garde côtière risque de perdre 20,3 % de son effectif au sein d'un de ces groupes d'ici 2011.

Ce que nous entendons faire

Avec le temps, il faudra attacher plus d'importance à la constitution et à l'utilisation de bassins d'employés qualifiés pour doter les postes. Ces bassins ont toujours été utilisés pour certains groupes professionnels comme les officiers de navires et les membres d'équipage. Ils ont été gérés au niveau régional et se sont révélés assez efficaces pour répondre aux besoins réguliers de roulement de personnel. Ultérieurement, nous devrons déterminer si le recours à ces bassins serait efficace pour d'autres secteurs et, dans l'affirmative, déterminer quel serait le meilleur moyen pour les organiser et les gérer de manière à ce qu'ils soient équitables, accessibles pour tous les employés visés, efficaces et efficients. Nous devrons consulter les agents de négociation avant de recourir davantage à ces bassins. De plus, nous aurons davantage recours à la dotation collective, qui est un mécanisme existant déjà pour le personnel navigant, comme un moyen efficace afin de recruter des employés non navigants.

À mesure que nous allons nous éloigner du principe de dotation fondée sur chaque poste à pourvoir, il deviendra de plus en plus important pour les employés de déterminer leurs options de mobilité s'ils désirent tirer pleinement parti de tout l'éventail de possibilités qui s'offrira à eux. La mobilité sera encouragée de manière à pouvoir répondre adéquatement à la demande régionale et saisonnière.

Emploi de durée temporaire

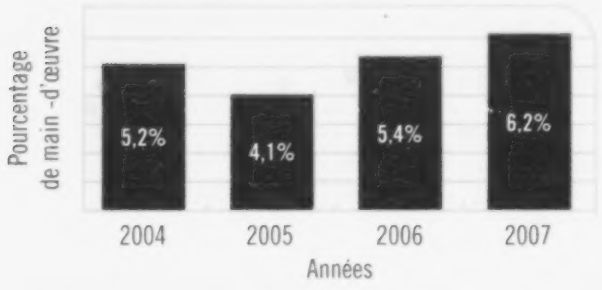
La Garde côtière continuera de recourir à des mesures d'emploi provisoires comme un moyen efficace pour appuyer ses opérations. Elle continuera d'attacher de l'importance à l'équité, à l'accès, à la représentativité et à la transparence, de même qu'à la planification judicieuse des ressources humaines.

Les postes dotés pour une période déterminée et les postes de durée temporaire continueront d'être des options de dotation importantes et légitimes qui permettront à la GCC de répondre à ses besoins. Le nombre d'employés saisonniers ou nommés pour une durée déterminée, ainsi que le nombre d'employés occasionnels, illustrent bien la nature opérationnelle de la Garde côtière et la nécessité que ses bâtiments soient dotés d'un effectif complet de membres d'équipage et d'officiers avant de pouvoir quitter un port. Le recours à des employés occasionnels continuera d'être un instrument

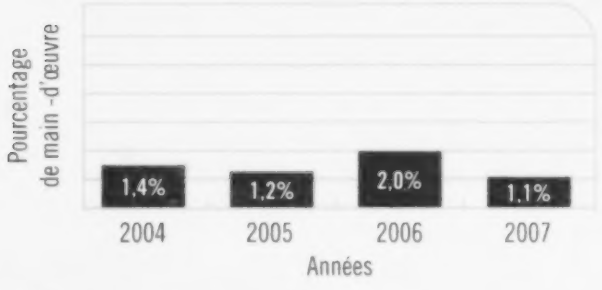
nécessaire qui nous permettra de répondre à nos besoins à court terme. Le recours à des employés nommés pour une période déterminée et à des employés nommés pour une durée temporaire est demeuré relativement stable au cours des quelques dernières années et continuera de l'être dans l'avenir.

Graphique G – Durée déterminée et durée temporaire

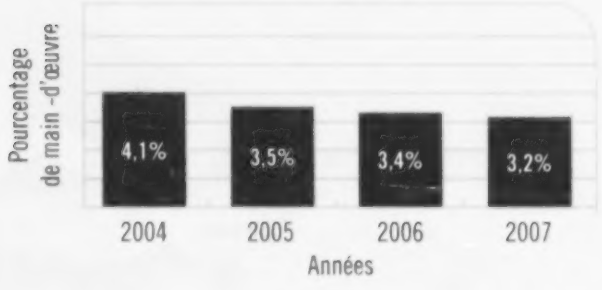
Durée déterminée – Plus de 3 mois (2004-2007)



Durée déterminée – Moins de 3 mois (2004-2007)



Durée temporaire (2004 - 2007)



En plus de recourir à d'autres mesures de dotation temporaires, on continuera de recourir à l'affectation intérimaire. Outre le fait qu'elles aident à pourvoir les principaux postes vacants, les affectations intérimaires offrent d'intéressantes perspectives de perfectionnement. Par une surveillance régulière, la Garde côtière a remarqué que les nominations intérimaires sont utilisées en attendant la fin des processus de dotation et de classification, ou lorsque des postes sont dotés pendant qu'un employé est en congé de longue durée, en affectation ou en détachement. Cependant, le nombre d'affectations intérimaires de plus d'un an est trop élevé. Nous entendons recourir moins aux affectations intérimaires qui dépassent un an.

Tableau H – Nominations intérimaires de plus d'un an

Année	À terre	En mer	Nombre de nominations	Population totale	%
2004	129	220	349	4 359	8,0
2005	97	216	313	4 119	7,6
2006	103	233	336	4 309	7,8
2007	100	227	327	4 391	7,4

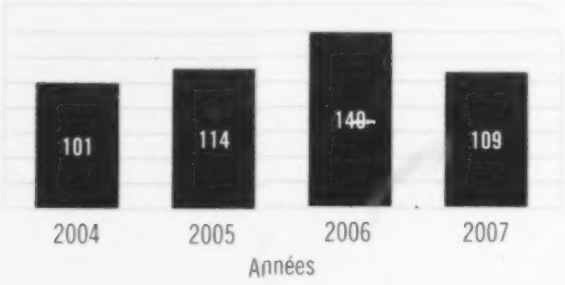
Nota : Les employés occasionnels et les étudiants ne sont pas compris dans ces chiffres, car ils ne sont pas admissibles à des affectations intérimaires.

Le graphique H nous montre les nominations intérimaires d'une durée de 1 à 3 ans, d'une durée de 3 à 5 ans et de plus de 5 ans.

Graphique H – Nominations intérimaires

Nominations intérimaires de 1 à 3 ans

Nominations intérimaires de 3 à 5 ans



Nominations intérimaires de plus de 5 ans

L'emploi d'étudiants facilitera par ailleurs l'acquisition de compétences diverses à court terme. La Garde côtière emploie des étudiants au moyen du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE), ainsi que des programmes d'alternance travail-études et de stages (COOP).

La GCC engage également des étudiants l'été en vertu d'un PFETE interne, le Programme des bateaux de sauvetage côtiers. À l'avenir, la stratégie de transition des étudiants constituera un moyen efficace d'offrir des postes aux étudiants qui ont acquis des connaissances de l'organisation.

La Garde côtière continuera de contribuer aux objectifs de renouvellement de la fonction publique en s'intéressant tout particulièrement au perfectionnement des compétences en leadership. Au cours des cinq prochaines années, la GCC recrutera des candidats intéressés à occuper des postes de haute direction par le biais du Programme de stagiaires en gestion et du Programme Cours et affectations de perfectionnement.

Groupes à risque

La Garde côtière se concentrera sur les groupes à risque dans ses efforts de recrutement et de maintien en poste des employés. Elle mettra également en place des mesures pour des groupes particuliers, comme suit :

Officiers de navire et équipages de navire

Nos besoins en matière de SO et de SC au cours des cinq prochaines années ont été estimés dans le contexte du renouvellement de la flotte de la GCC. D'ici 2012, nous prévoyons avoir besoin d'environ 318 SC et 233 SO. Parmi les autres stratégies de recrutement, on se penchera sur les occasions de collaborer avec l'industrie afin de promouvoir la profession maritime.

En 2008, pour répondre aux besoins de la GCC de se doter en officiers de navire, le Collège de la Garde côtière a augmenté à 48 le nombre d'élèves officiers admis comparativement au nombre d'environ 15 à 25 normalement retenus au cours des années précédentes. Le Programme

de formation d'officiers de la Garde côtière canadienne (PFOGCC) est un programme de quatre ans au terme duquel les diplômés se voient décerner un diplôme en mécanique navale ou en navigation. Ce programme prévoit une formation en mer. De chaque nouveau groupe d'inscrits au Collège, nous estimons que près de 77 % obtiendront leur diplôme. Il faut tenir compte de ce taux de réussite au moment d'établir le nombre d'admissions pour remplacer les SO qui seront admissibles à la retraite au cours des années à venir.

La GCC réalise diverses initiatives complémentaires pour favoriser l'apprentissage et le perfectionnement, et assurer la pérennité des connaissances en matière d'opérations à terre et en mer, ainsi qu'entre les administrations régionales et centrale pour les questions de gestion. La Flotte élabore l'initiative de perfectionnement professionnel du personnel navigant qui sera lancée en 2008-2009. Cette initiative portera sur nos diverses activités et offrira la possibilité de suivre un cheminement professionnel riche et varié au sein de la Garde côtière.

On incitera les officiers de navire (navigation et salle des machines) des niveaux inférieurs et intermédiaires à accepter des postes à terre pour une durée pouvant atteindre quatre mois dans les régions ou à l'Administration centrale. Ces postes à terre requerront une expertise de personnel navigant professionnel et fourniront à ces officiers de l'expérience pertinente en gestion maritime. Ces affectations seront une condition préalable aux fins de promotion aux postes supérieurs de SO. Dans certaines situations également, les SO de tous les niveaux doivent remplir une affectation pour une durée déterminée ou une affectation intérimaire à terre. Le cas échéant, les postes sont dotés conformément aux processus de sélection réguliers.

En vertu d'une approche progressive, les postes à terre seront offerts par roulement. On prévoit que, d'ici la fin de 2012, 60 à 70 stages de travail auront eu lieu. À la conclusion du projet pilote, on procédera à son évaluation et on envisagera de faire de l'initiative de perfectionnement professionnel du personnel navigant un programme permanent de la GCC.

Par le passé, on a offert le Programme de formation d'officiers pour membres d'équipage (PFOME) au Collège de la Garde côtière aux SC qui possèdent les certificats nécessaires. L'objectif est de créer des possibilités de compléter le recrutement d'officiers en faisant passer rapidement les SC à un poste de SO. La GCC étudie la possibilité de rétablir le programme PFOME.

Engagement	Responsable
2008-2009	
Lancer le projet pilote de perfectionnement professionnel du personnel navigant	DG, Flotte

Agents des Services de communication et de trafic maritimes

Le programme à l'intention des stagiaires débutants des SCTM est un programme de perfectionnement s'adressant aux nouvelles recrues qui n'ont aucune expérience à titre d'agent des SCTM. Il compte trois phases de formation : la première phase se veut une introduction au milieu des SCTM. Le débutant passe deux semaines dans un centre désigné. La deuxième phase est un cours de 25 semaines au Collège de la Garde côtière qui comprend une

formation théorique, une formation pratique et des simulations. L'étudiant apprend les éléments de base nécessaires pour mener à bien la troisième phase. Lorsqu'il obtient son diplôme, l'étudiant est affecté à un centre des SCTM pour une formation en cours d'emploi, soit la troisième phase, d'une durée de trois à sept mois, selon le centre des SCTM.

Au cours d'une année type, on accepte 23 candidats au programme de formation. Le taux d'obtention de diplôme du programme de stagiaires débutants est d'environ 83 %, ce qui est très encourageant si l'on tient compte du fait que les agents des SCTM figurent parmi les groupes à risque. Il n'en reste pas moins qu'il faut prendre en considération ce taux de réussite au moment de déterminer le nombre d'inscriptions nécessaires pour remplacer les agents des SCTM.

Un processus national de recrutement au programme de stagiaires débutants des SCTM a commencé en janvier 2008. Son objectif consiste à établir pour les deux prochaines années un bassin national de candidats ayant été évalués de façon partielle. Pour faire partie du bassin national, un candidat doit réussir le test d'aptitude aux SCTM, le test de saisie au clavier et une entrevue de sélection. La Garde côtière est l'unique employeur et formateur d'agents des SCTM au Canada. Le recrutement est essentiel à la continuité de la prestation des services.

Un cours national de mise à jour des connaissances en matière de SCTM est en voie d'élaboration pour appuyer le perfectionnement professionnel de l'effectif des SCTM. Un cours pilote de perfectionnement est prévu parallèlement à l'élaboration d'une stratégie de mise en œuvre. Il faudra également établir un profil des compétences pour s'assurer que l'on recrute des officiers des SCTM qui répondent aux impératifs de formation technique du programme pour le XXI[e] siècle. Un profil d'apprentissage des officiers des SCTM a été établi avec le concours d'un Groupe d'étude patronal-syndical des SCTM.

Engagement	Responsable
2008-2009	
Élaborer un cours de perfectionnement et une stratégie de mise en œuvre à l'intention des agents des SCTM existants	DG, SM DE, Collège

Membres du groupe Électronique

Le groupe EL est stable depuis cinq ans, ce qui s'explique dans une large mesure par le Programme de perfectionnement des techniciens en électronique maritime (PELM). Il s'agit d'un programme de perfectionnement pour les nouveaux membres du groupe Électronique embauchés au-dessous du niveau EL 05. Le programme prévoit des lignes directrices sur l'acquisition d'expérience, de connaissances et de compétences par l'entremise d'affectations de formation et de situations de travail. Un EL intègre le programme dès son embauche et y reste jusqu'à ce qu'il atteigne le niveau de travail de la GCC, soit EL 05. Il doit avoir obtenu un diplôme d'un collège communautaire ou d'un institut de technologie agréé.

Le programme fera l'objet d'un examen en 2008-2009 pour assurer son succès continu et préserver le nombre d'employés de cette importante communauté.

Ingénieurs

La GCC emploie des ingénieurs navals (ou mécaniciens de marine) certifiés par le fédéral et des ingénieurs ayant suivi leur formation à l'université, qui peuvent tous deux devenir

membres d'une association provinciale d'ingénieurs. Le recrutement et le maintien en poste de ces ingénieurs devraient présenter des difficultés croissantes et importantes. L'intensité de ces difficultés variera d'une région à l'autre.

En ce qui a trait à la capacité d'ingénieurs requis à terre pour répondre aux besoins d'entretien et de radoub de la GCC, on estime qu'à l'échelle nationale il faudrait ajouter de 32 à 49 autres postes d'ingénieur à l'effectif approuvé actuellement (15 à 23 ingénieurs navals certifiés et 17 à 26 ingénieurs diplômés de l'université).

Ingénieurs diplômés d'une université

Une étude a été commandée au début de 2007 pour répertorier les principaux défis et occasions liés aux besoins en ingénieurs de la GCC et au marché du travail actuel et futur dans ce domaine de spécialisation, ainsi que pour établir un cadre pour un Programme de perfectionnement des ingénieurs afin de relever ces défis et occasions. Entre autres défis recensés, l'étude a fait ressortir les départs à la retraite imminents, la nécessité croissante de charger les ingénieurs de la gestion de nouveaux grands projets, la baisse du nombre de diplômés en génie au Canada, et la concurrence accrue sur le marché du travail des ingénieurs, en particulier dans le domaine de l'architecture navale.

La GCC entreprendra l'élaboration d'un Programme de perfectionnement des ingénieurs au cours de l'exercice 2009-2010, lequel sera dispensé en 2010-2011 et axé sur les éléments suivants :

- augmenter le nombre d'ingénieurs qualifiés;
- recruter aujourd'hui de nouveaux employés afin de combler la pénurie actuelle et future d'ingénieurs;
- préparer les ingénieurs en vue des efforts accrus qui seront nécessaires au cours des 5 à 10 prochaines années;
- contribuer à la transmission de connaissances et de compétences techniques entre les anciens et les nouveaux employés.

Le Programme de perfectionnement des ingénieurs contribuera également à redorer le blason de la Garde côtière auprès des diplômés universitaires qui pourraient devenir des employés éventuels.

Engagement	Responsable
2009-2010	
Élaborer un Programme de perfectionnement professionnel des ingénieurs	DG, STI DG, GPE

Officiers mécaniciens de marine et technologues/techniciens en génie

Parmi ces groupes, on compte les SO (officiers mécaniciens de marine en mer) et les GT (officiers mécaniciens de marine à terre), tous deux certifiés par des ingénieurs de Transports Canada, ainsi que les EG (technologues/techniciens en génie, notamment les technologues et techniciens agréés en ingénierie), qui sont agréés par une des associations techniques canadiennes reconnues. D'importantes baisses ont été enregistrées au sein des groupes GT (environ 10 %) et EG (45 %) depuis cinq ans.

Ces réductions découlent de divers facteurs, notamment :

- la décision de la GCC de pourvoir un plus grand nombre de postes de GT et d'EG en sollicitant des personnes admissibles au statut de membre d'une association provinciale;

- une rémunération insuffisante, comparativement à d'autres ministères ou au secteur privé, pour attirer et retenir des officiers mécaniciens de marine à terre. En particulier, ceux qui souhaitent être mutés d'un poste en mer (SO) à un poste à terre (GT) doivent accepter une importante baisse de salaire s'ils décident de rester au sein de la GCC. D'autres postes à terre offrent une rémunération plus élevée pour un travail analogue;
- le défi croissant de recruter des candidats ayant des compétences techniques et qui sont à la fois représentatifs de la population diversifiée du Canada en plus de répondre aux exigences en matière de langues officielles.

Ces défis seront examinés pour renverser cette tendance à court et à long termes.

Situation actuelle

La Garde côtière est résolue à être une organisation plus représentative, et elle s'efforce constamment de créer un milieu de travail respectueux et accueillant où travaillent des employés diversifiés et représentatifs de la population qu'elle dessert. Les initiatives d'équité en matière d'emploi aident la Garde côtière à répondre à ses besoins opérationnels et à embaucher les meilleurs talents qui soient.

« L'avantage concurrentiel de la Garde côtière tient à ses employés et à leur diversité. La diversité est un atout et une stratégie grâce à laquelle la Garde côtière continuera d'atteindre ses objectifs. »

– George Da Pont, commissaire et champion de l'équité en matière d'emploi de la Garde côtière canadienne

Grâce à ses efforts de recrutement et de maintien en poste, la composition de l'effectif de la GCC, bien qu'elle ne soit pas encore tout à fait représentative, s'est améliorée relativement à l'offre du marché du travail. Même si les tendances en matière de représentation sont positives, on constate encore des lacunes considérables, et la clé de notre succès consistera à prendre des engagements au niveau de la gestion.

Pour parvenir à l'équité de représentation par rapport à l'offre du marché du travail au pays, la Garde côtière devra recruter 186 employés parmi les quatre groupes d'équité en matière d'emploi suivants : Autochtones, personnes handicapées, minorités visibles et femmes. Le manque de représentativité le plus flagrant concerne les femmes dans la catégorie des SC, puisque leur nombre se chiffre à -126. Il importe également de signaler qu'il est particulièrement difficile dans les petites collectivités de recruter et de maintenir en poste un effectif diversifié.

Le tableau I nous montre la représentation à la GCC des groupes désignés comparativement à l'offre du marché du travail.

Tableau I – Représentation des groupes désignés – Équité en matière d'emploi

Lacunes – Femmes

Groupe	2004	2005	2006	2007
SC	-153	-139	-148	-126
SO	10	9	10	17
RO	11	14	21	26
EL	-21	-21	-21	-21
EN	0	0	-2	-1

Lacunes – Personnes handicapées

Groupe	2004	2005	2006	2007
SC	-4	-3	-3	1
SO	-1	-1	-1	-1
RO	-2	-2	-2	-2
EL	-9	-9	-8	-6
EN	0	-2	-2	-3

Lacunes – Autochtones

Groupe	2004	2005	2006	2007
SC	-23	-22	-15	-14
SO	4	3	2	1
RO	12	11	13	12
EL	3	5	6	6
EN	0	0	0	0

Lacunes – Minorités visibles

Groupe	2004	2005	2006	2007
SC	-4	-3	-3	1
SO	-1	-1	-1	-1
RO	-2	-2	-2	-2
EL	-9	-9	-8	-6
EN	0	-2	-2	-3

En tant que partie intégrante du MPO, la GCC procède à l'examen des politiques, des systèmes et des pratiques d'emploi tous les trois ans pour répertorier les obstacles qui nuisent aux membres des groupes désignés, et proposer des solutions possibles. Les examens préalables ont révélé que la Garde côtière devait améliorer la responsabilisation de ses gestionnaires, analyser plus en profondeur les enjeux des catégories professionnelles pour réduire les lacunes et redoubler d'efforts afin de créer un milieu de travail diversifié et accueillant.

Ce que nous entendons faire

Il faudra des efforts concertés pour accroître la diversité des effectifs de la Garde côtière. Pour tirer le meilleur parti des possibilités actuelles et futures du marché du travail, il est essentiel que la GCC adopte une méthode de recrutement plus proactive.

La GCC continuera d'épauler chaque gestionnaire afin d'améliorer le taux de participation au marché du travail des Autochtones, des personnes handicapées, des minorités visibles et des femmes. Les efforts de recrutement seront déployés conformément à ces valeurs de dotation dans la fonction publique que sont l'équité, l'accès et la transparence.

La Garde côtière prendra par ailleurs des engagements qualitatifs et quantitatifs dans le cadre du Plan d'action de la direction en matière d'équité en emploi du ministère des Pêches et Océans qui porteront sur les recommandations en matière de sensibilisation. En sa qualité de champion ministériel de l'équité en matière d'emploi, le Commissaire jouera un rôle clé dans la mobilisation de la haute direction pour assurer la mise en œuvre du plan d'action.

La GCC devra étudier la possibilité d'éliminer de son programme de formation des élèves-officiers l'exigence relative à la connaissance de la langue seconde, qui constitue la principale source de perfectionnement des SO. Cette exigence est perçue comme un obstacle important au recrutement de membres des minorités visibles. Étant donné que la GCC doit maintenir la capacité de servir le public dans les deux langues officielles, toute modification à l'exigence en matière de langue seconde aux fins du recrutement devra être assortie d'une formation linguistique accrue pour assurer que nous continuons de répondre à nos exigences linguistiques.

Nos efforts pour mettre en œuvre tous les engagements au titre du Plan d'action de la direction en matière d'EE, seront permanents. Le MPO dispensera aux employés de la GCC de la formation sur la diversité, l'équité en matière d'emploi et les langues officielles (sur une période de deux ans).

Engagement	Responsable
2008-2009	
Lancer un réseau de femmes représentant les officiers de navires et les membres d'équipage de navires et offrant un programme de mentorat	DG, Flotte
2009-2010	
Étendre à ses bureaux (p. ex. Vancouver, Winnipeg et St John's) la participation de la GCC au programme « Partenaires du programme d'intégration au milieu de travail »	CAs
Définir les exigences professionnelles justifiées en vue d'une vision pour les postes de navigants	DG, Flotte

STRATÉGIE 3
Se concentrer sur la formation, l'apprentissage et le perfectionnement professionnel

Situation actuelle

La Garde côtière atteint ses objectifs grâce aux efforts de chacun de ses employés. En investissant dans ses ressources humaines, la Garde côtière maintient des effectifs qualifiés et professionnels qui exécutent ses programmes et fournissent ses services selon ses normes.

Les employés doivent assumer la responsabilité de leur perfectionnement professionnel et avoir à cœur l'amélioration constante de nos services.

Il appartient **conjointement aux employés et aux gestionnaires** d'évaluer les compétences actuelles et de déterminer le besoin d'un perfectionnement ultérieur pour assurer l'état de préparation opérationnelle.

Pour atténuer les risques afférents aux départs imminents à la retraite et à la concurrence accrue sur le marché du travail, la GCC se concentrera sur des initiatives de formation, d'apprentissage et de perfectionnement professionnel pour maintenir en fonction un effectif qualifié, compétent, averti et professionnel.

La GCC réalise déjà des investissements considérables dans la formation, comme celle qui est nécessaire pour l'agrément, la formation technique dont le personnel de la Flotte a besoin pour remplir ses fonctions, et les cours obligatoires de la fonction publique et le développement des compétences, afin que ses employés possèdent les compétences nécessaires pour remplir le mandat de l'organisme. En étroite coopération avec les employés, la GCC investit aussi dans l'apprentissage et le perfectionnement professionnel pour aider ses employés à atteindre leur potentiel et leurs objectifs professionnels.

À l'avenir, la GCC aura de plus en plus besoin de certains ensembles de compétences — les employés motivés qui s'efforcent de les acquérir seront en bonne posture et, dans le contexte des politiques des ressources humaines, seront appuyés par l'organisme.

Le Collège de la Garde côtière canadienne assure la formation et le perfectionnement du personnel de la GCC depuis 1965. Cet établissement bilingue dispense le Programme de formation des élèves-officiers de la Garde côtière, qui est la principale source de recrutement des officiers de navire, ainsi que des programmes professionnels dans le domaine des SCTM, sans oublier des programmes de formation hautement spécialisés en matière de recherche et sauvetage, d'intervention environnementale, d'entretien et d'équipement maritimes. La GCC considère son collège comme un atout important et tient à en faire le meilleur établissement de formation possible.

L'une des priorités opérationnelles de la Garde côtière consiste à actualiser les certificats du personnel navigant en fonction des exigences réglementaires du Code international de gestion de la sécurité. En raison de ses horaires de travail, il n'est pas facile d'organiser la formation du personnel navigant. Celle-ci est coûteuse de surcroît, en raison de la nécessité d'acquérir de l'expérience pratique et de se doter d'équipements spécialisés comme des simulateurs. Nous continuerons d'améliorer notre approche de prestation de cette formation pour en maximiser l'efficacité et contrôler les frais de l'organisme.

Les conditions d'agrément du personnel navigant reposent sur :

- le *Règlement sur l'armement en équipage des navires, en application de la Loi sur la marine marchande du Canada;*
- l'Ordonnance de la flotte de la Garde côtière canadienne nº 530.00;
- les normes de formation des officiers et des équipages de navire de la Garde côtière canadienne (MPO/5730).

La GCC offre par ailleurs des programmes de perfectionnement professionnel officiels au personnel des SCTM et aux technologues

en systèmes électroniques. Le programme de formation des débutants SCTM comporte une formation théorique au Collège de la GCC et une formation en cours d'emploi dans divers centres du pays. PELM offre des possibilités de formation en cours d'emploi et de perfectionnement afin d'aider les participants à acquérir des compétences techniques.

Le Plan de renouveau de la fonction publique du Conseil privé stipule qu'au moins 90 % des employés doivent avoir un plan d'apprentissage individuel. Les plans d'apprentissage donnent aux employés l'occasion d'établir et de définir leurs objectifs professionnels, ainsi que de discuter de leur plan avec leur supérieur pour obtenir un apport précieux et prendre conscience des débouchés que la GCC offre comme employeur. En janvier 2008, la GCC a déclaré un taux de 70 % pour l'exécution des plans d'apprentissage des employés. La Garde côtière souhaite atteindre un taux de 90 % en 2008-2009 et maintenir ce taux par la suite.

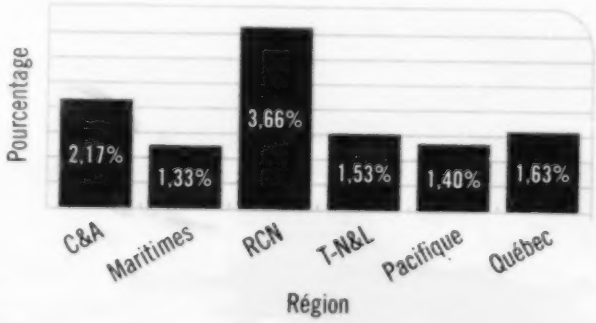
En 2007-2008, quelque 4 millions de dollars — soit en moyenne 843 $ par employé — ont été consacrés aux dépenses de formation et de perfectionnement (ce qui ne comprend pas les 12,1 millions de dollars affectés en 2007-2008 aux coûts opérationnels du Collège de la Garde côtière canadienne). Les 4 millions de dollars ont été affectés à des cours de formation, des séminaires, des conférences, aux frais de déplacement liés à la formation, aux droits de scolarité, à l'achat de livres et à l'adhésion à des associations professionnelles. Certaines régions organisent des semaines annuelles de formation qui, en plus d'assurer une prestation efficace de la formation, favorisent la constitution de réseaux et fournissent un contexte propice à la mise sur pied d'ateliers sur des sujets d'intérêt commun.

Tableau J – Investissements dans la formation des employés, par région (en milliers de dollars)

Région	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Terre-Neuve-et-Labrador	649,2	822,8	722,9	645,3
Maritimes	952,4	783,0	712,3	688,3
Québec	890,1	732,6	766,4	535,2
Centre et Arctique	483,3	550,4	659,2	457,4
Pacifique	741,2	799,0	783,9	600,0
RCN	391,2	635,7	573,4	522,8
Collège	485,9	506,0	.471,1	390,0
Total partiel	**4 593,3**	**4 829,5**	**4 689,2**	**3 839,0**
Collège (établissement de formation)	10 557,3	12 222,6	1 2024,3	12 105,4
Total	**15 150,6**	**17 052,1**	**1 6713,5**	**15 944,4**

Nota : Les pratiques actuelles de codage financier présentent des limites quant à la saisie des coûts liés à la formation (c. à d. heures supplémentaires, remplissage, etc.). Puisque les dépenses de 2007-2008 sont incomplètes (étant donné que les chiffres relatifs à l'exercice ne sont pas définitifs), les chiffres correspondent aux dépenses au 3 janvier 2008 et à une estimation des chiffres relatifs au reste de l'exercice. Les chiffres relatifs à la semaine de formation sont compris.

Graphique I – Formation en pourcentage du salaire



Ce que nous entendons faire

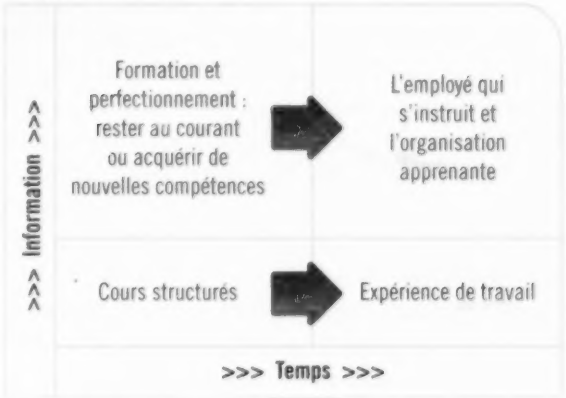
En 2007-2008, la Garde côtière a rédigé un cadre national d'apprentissage et de perfectionnement. La prochaine étape consistera à consulter les employés et les agents de négociation relativement au cadre, à la vision et au plan d'action proposé. À l'heure actuelle, la formation est dispensée dans tout l'organisme et les programmes nationaux de formation de base sont fournis par le Collège de la GCC. Le cadre garantira l'uniformité des normes de formation, maximisera l'utilisation des ressources nationales communes de formation et favorisera les pratiques exemplaires dans tout le pays. Le cadre national aidera la GCC à devenir une organisation apprenante en plus de clarifier le rôle du Collège relativement à la prestation de la formation spécialisée et continue.

La Garde côtière est résolue à assurer l'amélioration permanente, l'épanouissement et le perfectionnement de ses employés et juge que cela est essentiel à l'accomplissement de son mandat en fonction de sa culture de sécurité et de service.

Engagement	Responsable
2008-2009	
Consulter les gestionnaires, employés et agents de négociation relativement au projet de cadre d'apprentissage et de perfectionnement, à la vision et au plan d'action proposé	CA, Pacifique

Le graphique qui suit nous montre la façon dont un agencement d'études et de formation auquel on ajoute l'expérience professionnelle donnent lieu à une organisation d'apprentissage continu. Une organisation apprenante ne peut être créée par la scolarité à elle seule, pas plus que par l'expérience professionnelle indépendamment de l'acquisition de nouvelles compétences; les deux éléments doivent se compléter.

Graphique J – Organisation d'apprentissage continu


Information
Formation et perfectionnement : rester au courant ou acquérir de nouvelles compétences
L'employé qui s'instruit et l'organisation apprenante
Cours structurés
Expérience de travail
>>> Temps >>>

Étant donné que chaque emploi et chaque personne sont différents et qu'un cadre de formation globale ne peut s'appliquer à chaque situation, la GCC souscrit aux principes suivants :

1) perfectionner nos employés pour améliorer nos services;
2) nos dirigeants sont des formateurs – nos formateurs sont des dirigeants;
3) la formation fait partie intégrante de nos activités quotidiennes;
4) la formation est axée sur les priorités;
5) l'organisme favorise et échange des pratiques exemplaires;
6) la formation est appuyée par des normes claires, visibles et mesurables.

Au cours des prochaines années, le Collège s'assurera que son programme didactique répond aux besoins actuels et futurs de la GCC et qu'il est en mesure de s'adapter à l'évolution des besoins opérationnels. Ses buts et responsabilités seront revus et corrigés pour cadrer avec les intérêts nationaux.

Engagement	Responsable
2008-2009	
Élaborer le plan de transformation du Collège de la GCC	DE, Collège

En 2007, la Garde côtière a lancé un programme pilote national de perfectionnement en leadership. Ce dernier offre l'occasion aux participants possédant le potentiel voulu pour occuper des postes du niveau de surintendant d'ici dix ans d'aiguiser leurs compétences en leadership. Ce programme sera offert dans les cinq régions entre février 2008 et février 2010. S'il se révèle concluant, on songera alors à l'offrir au Collège de la GCC et à l'Administration centrale pour répondre aux besoins identifiés dans le plan des RH.

Engagement	Responsable
2008-2009	
Évaluer le Programme pilote de perfectionnement en leadership de la Garde côtière canadienne et déterminer les prochaines étapes	CA, T.-N.

L'acquisition continue du savoir par tous les employés est essentielle à leur épanouissement et à leur capacité, à l'efficacité de l'organisme et à une saine gestion des personnes. La GCC s'efforcera encore de veiller à ce que tous les employés élaborent des plans d'apprentissage individuels avec l'avis de leur supérieur.

Engagement	Responsable
2008-2009	
S'assurer que les employés de la GCC ont tous un plan d'apprentissage individuel	DGs et CAs

STRATÉGIE 4

Améliorer l'uniformité nationale de la gestion des ressources humaines

Situation actuelle

La Garde côtière a pris deux mesures importantes pour améliorer l'uniformité nationale de la gestion des ressources humaines : l'élaboration d'une organisation régionale normalisée et l'instauration d'un régime d'examen du rendement.

> Le rendement d'un employé se reflète dans le rendement de l'organisme. Si vous leur exprimez des attentes claires, les employés seront plus motivés. Les objectifs seront plus faciles à mesurer, le moral sera meilleur et l'environnement de travail sera plus agréable.
>
> *– Guide sur l'examen du rendement de la GCC*

L'organisation régionale normalisée fait suite au Rapport du vérificateur général de 2007, à l'Examen des services votés de 2006 et au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF). Elle est au cœur des efforts que nous déployons pour que la GCC, en tant qu'organisme de service spécial, se livre à ses activités de manière uniforme dans tout le pays. L'objectif n'est pas de tout normaliser au niveau opérationnel pour le plaisir de normaliser, mais plutôt de créer un établissement authentiquement national dont les milieux de travail présentent une grande uniformité. Il est important de noter qu'il ne s'agit pas d'un exercice de rationalisation.

L'implantation de cette organisation régionale normalisée simplifiera les rapports hiérarchiques et autorisera une gestion plus efficace des ressources humaines, financières et opérationnelles. L'incidence devrait être facile à gérer, étant donné que la majeure partie de l'organisation ne subira aucun changement. Les changements démographiques et l'embauche importante d'employés à laquelle on devra procéder au cours des prochaines années faciliteront la mise en œuvre des correctifs requis par la GCC pour uniformiser la structure, la classification et les fonctions.

Comme l'indiquent les résultats du SAFF, la classification est une question que les employés jugent prioritaire. La Garde côtière élabore des modèles nationaux de descriptions de travail pour uniformiser les compétences essentielles et réduire le nombre de descriptions de travail utilisées. Il s'agit là d'une approche nouvelle pour elle : les descriptions sont généralement plus courtes et résument les exigences de travail au lieu de comporter des listes interminables de tâches à accomplir.

En 2007-2008, la GCC a élaboré un nouveau régime d'examen du rendement. Il fait suite aux résultats du SAFF 2005, qui ont révélé la nécessité de revitaliser la planification du rendement et de s'assurer que les employés font tous l'objet d'un examen annuel du rendement. La GCC a créé ce régime suivant l'avis d'une équipe consultative qui comprenait des représentants de toutes les régions et des syndicats.

Ce que nous entendons faire

Le modèle d'organisation sera annoncé en 2008 après les séances d'information à l'intention des agents de négociation. On s'attend à ce que la transition soit terminée au cours des prochaines années, ce qui permettra d'améliorer l'efficacité, l'uniformité et l'interopérabilité, et de tirer parti des pratiques exemplaires pour rehausser le niveau global de prestation des services aux Canadiens. En outre, la Garde côtière se dotera d'une méthode afin d'assurer l'uniformité nationale des futurs changements organisationnels.

Engagement	Responsable
2008-2009	
Amorcer la migration vers des organisations normalisées	DGs et CAs
2009-2010	
Poursuivre la migration vers des organisations normalisées	DGs et CAs

La GCC élaborera des modèles nationaux de descriptions de travail pour tous les postes, tâche qu'elle devrait terminer en 2010. Elle continuera de solliciter la contribution des agents de négociation et de collaborer avec ses partenaires de l'extérieur pour que ces modèles demeurent à jour et satisfassent aux exigences réglementaires. En outre, la GCC établira des priorités nationales pour orienter l'élaboration des modèles nationaux de descriptions de travail pour le reste des postes à terre et pour amorcer leur élaboration. Elle compte actuellement 134 descriptions de travail qui s'appliquent à 2 216 postes de l'organisme, dont les 467 postes de RO et 48 des 50 postes de SO.

Engagement	Responsable
2008-2009	
Terminer l'élaboration des modèles nationaux de descriptions de travail pour les postes techniques et les postes de personnel navigant	DG, Flotte DG, STI

Le régime national d'examen du rendement sera mis en place en 2008 pour encourager les examens annuels de rendement des employés et les plans d'apprentissage personnels. Des séances d'information aideront les gestionnaires et les employés à redécouvrir la valeur des examens du rendement en facilitant l'analyse de la formation prescrite, de la formation de perfectionnement ou des deux, ainsi que l'élaboration de plans d'apprentissage.

On conseille vivement aux gestionnaires et aux employés de tirer tout le parti possible des plans d'apprentissage individuels et de leurs discussions sur le rendement en établissant des liens entre les tâches quotidiennes et les activités clés qui sont définies dans les descriptions de travail.

Engagement	Responsable
2008-2009	
Mettre en œuvre le régime d'examen du rendement de la GCC	DGs et CAs

L'avenir

La Garde côtière est une institution nationale qui contribue à assurer la sécurité, la protection et l'accessibilité des voies navigables canadiennes pour tous les usagers. Elle met en oeuvre des programmes et fournit des services indispensables à la sécurité des Canadiens. L'atout principal de l'organisme continue d'être son effectif professionnel et dévoué qui se soucie de son travail et qui œuvre en fonction de sa devise, soit *Sécurité d'abord, service constant.*

Le *Plan stratégique des ressources humaines 2008-2011 de la Garde côtière canadienne* couvre une période de profonde métamorphose tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la Garde côtière. Notre potentiel d'adaptation, à l'échelle individuelle et collective, sera la clé de voûte de notre succès. Pour relever les défis énoncés dans le présent plan stratégique, il faudra pouvoir compter sur un puissant leadership et sur l'engagement sans relâche de tous pour faire de la gestion des ressources humaines une véritable priorité.

Annexe A – Durée de l'emploi, par région (2004-2007)

Pacifique

ANNÉE	IND.	DET.	SAIS.	OCCAS.	ÉTUD.	TOTAL
2004	823	101	0	26	5	955
2005	817	87	0	12	0	916
2006	851	98	0	15	0	964
2007	844	90	0	10	2	946

Maritimes

ANNÉE	IND.	DET.	SAIS.	OCCAS.	ÉTUD.	TOTAL
2004	928	7	44	31	0	1 010
2005	893	8	42	75	0	1 018
2006	882	6	42	124	1	1 055
2007	867	58	40	2	0	967

Centre et Arctique

ANNÉE	IND.	DET.	SAIS.	OCCAS.	ÉTUD.	TOTAL
2004	422	29	115	28	1	595
2005	404	16	83	13	0	516
2006	413	10	103	13	1	540
2007	411	22	97	16	0	546

Terre-Neuve-et-Labrador

ANNÉE	IND.	DET.	SAIS.	OCCAS.	ÉTUD.	TOTAL
2004	716	64	0	20	5	805
2005	698	50	0	9	2	759
2006	733	84	0	17	2	836
2007	734	115	0	15	11	875

Québec

ANNÉE	IND.	DET.	SAIS.	OCCAS.	ÉTUD.	TOTAL
2004	496	81	152	33	0	762
2005	493	53	116	24	0	686
2006	503	45	142	42	0	732
2007	504	36	137	69	0	746

Collège de la Garde côtière

ANNÉE	IND.	DET.	SAIS.	OCCAS.	ÉTUD.	TOTAL
2004	164	3	1	5	0	173
2005	162	2	0	12	0	176
2006	157	1	1	6	0	165
2007	152	0	1	15	0	168

Région de la capitale nationale

ANNÉE	IND.	DET.	SAIS.	OCCAS.	ÉTUD.	TOTAL
2004	238	17	0	10	1	266
2005	236	10	1	7	1	255
2006	246	9	0	19	3	277
2007	272	11	0	19	4	306

Annexe B – Récapitulation des stratégies et des engagements de la Garde côtière

Engagement	Responsable
Stratégie 1 – Attirer et maintenir des effectifs qualifiés	
2008-2009	
Lancer le projet pilote de perfectionnement professionnel du personnel navigant	DG, Flotte
2009-2010	
Élaborer un cours de perfectionnement et une stratégie de mise en œuvre pour les agents des SCTM existants	DG, SM; DE, Collège
Élaborer un Programme de perfectionnement professionnel des ingénieurs	DG, STI; DG, GPE

Engagement	Responsable
Stratégie 2 – Accroître la diversité de nos effectifs	
2008-2009	
Lancer un réseau de femmes représentant les officiers de navires et les membres d'équipage de navires et offrant un programme de mentorat	DG, Flotte
2009-2010	
Étendre à ses bureaux (p. ex. Vancouver, Winnipeg et St John's) la participation de la GCC au programme « Partenaires du programme d'intégration au milieu de travail »	CAs
Définir les exigences professionnelles justifiées en vue d'une vision pour les postes de navigants	DG, Flotte

Engagement	Responsable
Stratégie 3 – Se concentrer sur la formation, l'apprentissage et le perfectionnement professionnel	
2008-2009	
Consulter les gestionnaires, employés et agents de négociation relativement au projet de cadre d'apprentissage et de perfectionnement, à la vision et au plan d'action proposé	CA, Pacifique
Élaborer le plan de transformation du Collège de la GCC	DE, Collège
S'assurer que les employés de la GCC ont tous un plan d'apprentissage individuel	DGs et CAs
2009-2010	
Évaluer le Programme pilote de perfectionnement en leadership de la Garde côtière canadienne et déterminer les prochaines étapes	CA, T.-N.

Engagement	Responsable
Stratégie 4 – Améliorer l'uniformité nationale de la gestion des ressources humaines	
2008-2009	
Amorcer la migration vers des structures organisationnelles régionales normalisées	DGs et CAs
Terminer l'élaboration des modèles nationaux de descriptions de travail pour les postes techniques et les postes de personnel navigant	DG, Flotte DG, STI
Mettre en œuvre le régime d'examen du rendement de la GCC	DGs et CAs
2009-2010	
Poursuivre la migration vers des structures organisationnelles régionales normalisées	DGs et CAs

Annexe C – Structure de gestion de la GCC

Organigramme de la GCC représentant la structure de gestion